



Treasury Board of Canada
Secrétariat

Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

*Inventory of Initiatives
further to the 1999
Public Service Employee Survey*

Human Resource
Strategies
in
Times of Change

An
Inventory
of
Initiatives

Special
Edition

October
2001

4th
Edition

Canada

**INVENTORY OF INITIATIVES
FURTHER TO THE 1999
PUBLIC SERVICE EMPLOYEE SURVEY**

**HUMAN RESOURCE STRATEGIES
IN TIMES OF CHANGE**

AN INVENTORY OF INITIATIVES

**SPECIAL EDITION
OCTOBER 2001
(4th Edition)**

Prepared by the Human Resources Branch
Treasury Board of Canada Secretariat

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2001

Cat. No.: BT 49-4/16-2001

ISBN: 0-662-65933-3

HR CONNEXIONS:

GENet Access: http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh

Internet Access: http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh

Make the following selection: Policies and Publications

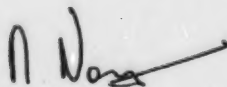
Published by the
Strategic Planning and Analysis Division
Human Resources Branch
Treasury Board of Canada Secretariat
2001

FOREWORD

This inventory of follow-up initiatives, further to the 1999 Public Service Employee Survey, is prepared as a guide and information source that will hopefully facilitate benchmarking, information exchanges, collaboration and perhaps even joint venture organizational improvement efforts among departments and agencies.

Included is a short feedback form in the back of this publication. We are interested in knowing how useful you find this inventory, and whether or not it is the sort of document you would wish to see updated as required. It would be appreciated if you could fill in the form and return it to The Workplace Improvement and Human Resources Innovations Team at your earliest convenience.

For further information or assistance, call Sylvie Lance Roussel at (613) 946-9310 or Mary Lou Levisky at (613) 941-1426.



**Marcel Nouvet
Chief Human Resources Officer
Human Resources Branch
Treasury Board of Canada Secretariat**

LIST OF CONTRIBUTORS

Agriculture and Agri-Food Canada

Canadian Heritage

Canadian International Development Agency

National Defence

Environment Canada

Health Canada

Indian and Northern Affairs Canada

Industry Canada

National Defence

Natural Resources Canada

Public Service Commission

Royal Canadian Mounted Police

Solicitor General Canada

Statistics Canada

Tax Court of Canada

Treasury Board of Canada Secretariat

INDEX

Accountability	1
Career Development	2
General	2
Coaching and Mentoring	7
Management Development	9
Change Management	12
Communications	14
Competencies.....	20
E-HR	21
Employment Equity.....	23
Exit Interviews	31
Harassment and Discrimination	32
Internal Surveys	37
Learning	40
E-Learning	40
Learning Organization	41
Training.....	44
Official Languages	47
Orientation	50
Recruitment and Retention	52
Rewards and Recognition	53
Road Map for a High Performance Organization.....	54
Service to Clients	55

Staffing.....	57
Values and Ethics	60
Workplace Well-being	61
General	61
Organizational Improvement	63
Work-Life Balance	66
Workload.....	68
Youth.....	73
Hot off the Press: DND Initiatives	74
Sharing Information	74
Continuous Improvement	75
Workload Balance.....	76
Respectful, Supportive Environment	77
Ethical, Fair Environment	79
Availability of Training Opportunities	80
Training and Learning Needs	83
Careers in the Public Service	86
Reader Satisfaction Survey	87

Each initiative includes the name and number of a contact from the contributing department or agency as well as the reference number in French.

This document was last updated October 2001.

Accountability

1. The Biennial Program Review (Statistics Canada)

Once every two years, each program manager (divisional director) is asked to submit a Biennial Program Report (BPR) to the Chief Statistician. The BPR reviews the program's performance and identifies trends and strategic issues affecting the program.

This report allows for dialogue within programs and between the program and senior management. The BPR process includes a qualitative assessment of the program's human resources situation, using specific indicators and the results of employee opinion surveys as starting points. The BPR elaborates on issues such as staff mix, turnover rates, representation (employment equity and official languages), language training needs, occupational safety and health.

André Castonguay (613) 951-1175
Statistics Canada
(See #80 in French)

Career Development

General

2. National Career Development Web Site (Environment Canada)

This Intranet site will support employees' career planning within Environment Canada. Building on the evaluation of the Ontario Region's Career Planning site, the National Career Development Web Site will promote career development within the Department, include interactive and downloadable tools and provide links to other key career development sites. It will be a three-phased project. The first phase will be used to restructure the site to comply with the Treasury Board Secretariat Common Look and Feel standards, to improve navigation and to make the site national in scope. It will end with the launch of the site in Fall 2001. The second phase will aim at improving the site based on the results of a users' feedback survey and at developing a career planner tool. The third phase will be used to design more interactive tools. It should be noted that the implementation of phases 2 and 3 is conditional on obtaining additional resources.

Jovette Champagne (819) 997-6735
Environment Canada
(See #65 in French)

3. Personal Development Plan (Environment Canada)

Proposed guidelines and a template for the design and implementation of a personal development plan were designed for all Environment Canada employees. They reflect a simple and flexible approach based on self-reflection and regular communication between the employee and the supervisor.

Martine Caron (819) 997-8707
Environment Canada
(See #64 in French)

4. Career Development and Management Services Including Specific Applications to Employment Equity Groups (Indian and Northern Affairs Canada)

In response to recommendations from the Public Service Employee Survey, Indian and Northern Affairs Canada (INAC) has initiated a partnership with the Public Service Commission to open a Career Centre and offer a provision of new career development services, including specific applications to employment equity (EE) groups.

The new career development services include:

- an impressive range of literature and audio-visual materials on career planning and development, much of it available on-line, ensuring access by regional employees;
- a series of workshops on the various steps in planning and pursuing a career, as well as customized workshops specially developed on request for particular regions, program areas or occupational groups;
- access through the Career Centre to experienced, pro-active, bilingual career counsellors who are accessible to individuals throughout the department, in all regions, by phone, by e-mail or in person;
- an ergonomically designed Career Centre that can adapt to the specific needs of EE groups (including the use of technology to assist clients to access services); and
- video conference capabilities, so clients within regions still have a human connection with counsellors, overcoming any distance barrier. Clients can have the opportunity to have virtual face-to-face meetings with counsellors via an innovative teleconference service offered from the Career Centre.

Rick Hansen (819) 953-2083
Indian and Northern Affairs Canada
(See #62 in French)

5. Multi-year Career Development Plans (Indian and Northern Affairs Canada)

Corporate Information Systems Directorate has approved the replacement of annual learning and development plans with multi-year career development plans. The objective is to provide employees with a structure to develop their skills in consideration of Directorate initiatives and their own long-term career aspirations.

Tom Hope (819) 997-0711
Indian and Northern Affairs Canada
(See #61 in French)

6. Career Planning Workshops (Natural Resources Canada)

Natural Resources Canada's (NRCan's) "Career Planning Workshop" is a one-day session where employees learn about various career-planning tools, develop awareness and learn how to manage their professional goals and initiate a workable action plan to achieve them. These sessions allow employees to think about where they are and where they want to be in their careers. NRCan schedules these sessions on a regular basis throughout the fiscal year.

Vargha Ram (613) 947-3816
Natural Resources Canada
(See #66 in French)

7. Skills and Education Database (Solicitor General Canada)

The establishment of a Skills and Education Database was identified as an important activity in support of career management in our departmental Human Resources Plan. The purpose of this bank is to have a central reference for the education, skills and career aspirations of people working in the department. This data bank is used to match people's education, skills and career aspirations with career and development opportunities and identify organization-wide training needs as well as assist in career management activities.

Employees were informed of its purpose and also that participation remains on a voluntary basis. Broad guidelines reflecting values such as transparency, fairness and equity to guide managers in the intended use of this database have been developed. Information on how to access the database and the reporting features will be issued to

managers and supervisors at the same time as the official launch of the Skills and Education Database, scheduled for this summer (2001).

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solicitor General Canada
(See #67 in French)

8. Career Streams - Generics (Statistics Canada)

Career streaming provides an overall perspective of the career path options and opportunities in the major occupational classification groups at the Agency.

A corporate Committee on Career Streams provides policy advice and general direction on matters related to career streams and employee retention. Career Path tools are being made available electronically on a site on the Agency's Internal Communications Network. For each occupational group, domains or clusters of positions that serve a somewhat similar function and require similar competencies have been identified.

The Career Path tools explain the methods of selection for each level in the domains of the occupational group, as well as the competencies, the knowledge, abilities and experience expected at the level, and the training and rotation traditionally used to build and reinforce the competencies.

The Career Path tools serve as an aid to employees, mentors and supervisors alike in identifying training and career-broadening experiences that facilitate career development. In addition, the career path tools can be used strategically by management for planning the pace of recruitment and promotion within career streams.

Hand in hand with the career streaming is a move to generic staffing. To increase promotional opportunities, Statistics Canada has made a major shift to generic position classification. Generics facilitate staffing of positions requiring similar education and experience through one large competitive process for a classified group and level within a career stream.

Generic competitions serve the Agency well because they encourage middle and senior managers to develop versatility by having both a depth of expertise in their career stream as well as a broad appreciation of corporate issues affecting the Agency gained by

career-broadening assignments and participation on corporate committees or projects. The Agency uses generic competitions for the four senior levels and increasingly is using generics for other levels.

Eve Simpson (613) 951-1049
Statistics Canada
(See #68 in French)

9. Career Development and Continuous Learning (Tax Court of Canada)

A member of the Management Committee Team has been appointed champion for career development and continuous learning and has created a committee.

This committee has developed a survey that will be circulated to all employees, including regional employees. The survey will determine what the career plans and training needs are of all employees. Once the results are analysed, the champion will determine what needs to be done in order to meet the needs and requests of all employees.

Donna Brierley (613) 992-0942
Tax Court of Canada
(See #63 in French)

Career Development Coaching and Mentoring

10. Career Coaching Workshops (Natural Resources Canada)

A series of career coaching workshops is under development and will be offered this fiscal year to Natural Resources Canada managers. These workshops will help familiarize managers with the necessary steps in promoting effective career planning and all the career-related resources currently available for employees.

Managers will also gain insights into how to discuss and provide feedback on individual employee career paths as well as how to match different types of learning opportunities to the developmental needs of each employee.

Vargha Ram (613) 947-3816
Natural Resources Canada
(See #54 in French)

11. E-mentoring (Natural Resources Canada)

Natural Resources Canada (NRCan) has developed an electronic mentoring service that serves as a registry for potential mentors and trainees. E-mentoring uses technology to provide employees in the National Capital Region and in regional offices with easier access to a mentor by overcoming such obstacles as time, distance or availability.

Participants submit their profiles (including voluntary identification as a member of an employment equity designated group), using a set of pre-determined criteria that includes topics for discussion and category of work. The matching process automatically refers participants with a list of potential NRCan mentors and trainees, based on the criteria entered, regardless of where they are located in Canada.

Lynne McHale (613) 995-5463
Natural Resources Canada
(See #55 in French)

12. Coaching Program (Public Service Commission)

Under the umbrella of developing leadership at all levels of the organization, the Public Service Commission (PSC) has implemented a corporate coaching program.

The program was designed to provide participants with both the experience of approaching leadership roles from a coaching perspective and with the methodology and approach to coach others. Coaching workshops are held off-site and unfold in a series of conversations that deal with issues such as individual and organizational commitment, effective listening and communication, managing relationships, dealing with organizational breakdowns and creating possibilities for innovation and action.

During the workshop, participants engage in these conversations from the perspective of their own experiences and the challenges they see facing the organization. First delivered to senior management and to all executives, the coaching program was next delivered to middle managers. The program will ultimately be delivered to all PSC employees.

Robert Bisaillon (514) 283-1957
Public Service Commission
(See #53 in French)

Career Development Management Development

13. Management Development Policy (Environment Canada)

The Management Development Policy guides the training and development of Environment Canada (EC) managers. Its key elements include: mandatory training for new managers at the first, middle and senior levels of management; personal development plans for existing managers to improve their managerial effectiveness; an EC managerial competency profile that can be used for training, career development, recruitment, promotion and performance review; and a resource guide that aids managers and employees in identifying learning resources to aid in the acquisition of key managerial competencies. Effective date of implementation of the policy is October 1, 2001.

Gary Lewis (819) 994-5234
Environment Canada
(See #56 in French)

14. Managers' Forum (Health Canada)

The Learning, Planning and Community Development Division has created a new forum for discussion and exchange at the departmental level that is called the Managers' Forum.

The forum is aimed at giving managers the opportunity to meet and network periodically and to discuss topics of current and practical interest to them. By sharing best practices, it is hoped that managers can implement at their level measures that will enhance the performance of their units and that of the department.

Gilles Lemieux (613) 954-1700
Health Canada
(See #59 in French)

**15. Building a Senior Professional Community - Leadership Speaker Series
(Industry Canada)**

Targeted at the professional development and learning needs of the senior professional community but open to all public servants, the series periodically provides distinguished speakers to discuss public service management issues and problems of particular interest to senior professionals (e.g., the role of middle managers, latest management techniques, success stories, best practices, etc.). The sessions are used to build community and gather ideas for further action.

Dave Morgan (613) 952-0661
Industry Canada
(See #57 in French)

16. Leadership Development Program (Industry Canada)

In order to prepare senior professionals for future management positions, Industry Canada (IC) has developed this two-week intensive course focussed on the skills and knowledge necessary to face the challenges of an executive position.

The first week addresses people management, understanding one's personal style of leadership, effective communication, conflict resolution, team building and interview skills. Participants go through a 360-degree personal assessment and benefit from a coaching session.

The second week concentrates on "How Government Works," covering the policy-making process as well as the government planning and budgeting cycles and financial administration. Throughout these two weeks, senior executives from Treasury Board of Canada Secretariat, Privy Council Office, Public Service Commission and IC are invited to meet with the participants to provide the necessary link between the learning and the day-to-day challenges of an executive in the federal Public Service.

Michelle Henchiri (613) 954-3629
Industry Canada
(See #58 in French)

17. Management Development Program (Statistics Canada)

An integrated training and development program designed to enhance managerial competencies offers a three-year developmental program that provides a framework and tools to enrich performance and facilitate the manager's role. The target group for this program is the 400 managers at the EX minus one and two levels, who are critical for future leadership.

The program comprises four modules, one of which uses action learning for participants to create innovative practices while simultaneously gaining an understanding of the corporate decision-making process. Participants join innovative practice groups and are challenged to address real work issues and identify innovative practices.

As a follow-up to the Public Service Employee Survey, the issue of workplace well-being was identified as a topic for Middle Managers' Action Learning and Innovative Practices. The working group assigned this topic conducted research and consultations on the theme of workplace wellness and used an annual Middle Managers' Conference to both sensitize managers to the subject and obtain feedback on what is important to this community.

Conference participants were asked to complete a short survey related to well-being. This innovative practices group documented its findings and made a presentation with recommendations to the senior management conference. One of the main ideas that arose from this process was the establishment of a wellness committee within the Statistics Canada committee structure.

As a result, a Workforce Wellness Committee was created and was tasked with creating concrete mechanisms to support workforce wellness. The committee has several projects underway: best practices, workload management, health and fitness, and communication via website.

Claude Gravel (613) 951-1062
Statistics Canada
(See #60 in French)

Change Management

18. Workshop (Health Canada)

The workshop "Managing in a World of Non-stop Change" is a half-day course that has been developed to enable managers and supervisors to assist their employees in dealing with periods of uncertainty. Participants will review the human reactions to change and will explore various management strategies in order to deal with these periods of transition.

Daniel Labelle (613) 941-1251
Health Canada
(See #70 in French)

19. Change Management Advisory Committee (Public Service Commission)

The Public Service Commission (PSC) established a Change Management Advisory Committee a couple of years ago to help the organization model internally the behaviours we expect of others and to help create a cohesive workplace in which the roles, relationships, systems, policies and structure are well integrated. The committee makes recommendations to the Executive Management Committee (EMC) and the Human Resources Management Committee (HRMC).

This Advisory Committee is primarily responsible for the identification of the appropriate courses of action and the provision of actionable recommendations to the EMC or HRMC in accordance with the PSC goals and priorities. It oversees any alignment processes and gives guidance either directly or through working sub-groups to the facilitation and the monitoring of the PSC change agenda; the promotion of the PSC vision and values and their linkages through a number of activities; leading the dialogue on cultural change necessary to achieve the PSC vision and values.

The committee is co-chaired by the president of the PSC and one of the commissioners. The committee is made up of volunteers from the executive and the middle managers' groups, the human resources community, the regions, the unions and the administrative

support group and also includes the chief of the change management function. The Change Management Advisory Committee, in addition, draws on corporate resources as required for advice and as a sounding board.

Millicent Byrne (613) 992-6112
Public Service Commission
(See #69 in French)

Communications

20. Internal Communications (Agriculture and Agri-Food Canada)

Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) has established an Internal Communications Bureau to promote the understanding of AAFC's purpose, plan, directions and business, to communicate and celebrate relationships within AAFC that demonstrate and build one unified department, to celebrate and promote employee creativity, self-directed motivation and initiatives that advance AAFC's agenda, and to provide and promote innovative, inclusive two-way internal communications on all issues.

The bureau's work will help staff and managers to take part in accepting change and in making change to fully participate in reframing and improving their working environment and/or their own professional future. The Bureau will provide a framework and tools that allow staff to be positioned to acquire, internalize, grasp and apply information intelligently and effectively, and then to shape and create that future.

Lisa Hardey (613) 759-1071
Agriculture and Agri-Food Canada
(See #17 in French)

21. Survey Follow-Up Dialogue and Departmental Interbranch Committee (Agriculture and Agri-Food Canada)

In response to issues raised by the 1999 Public Service Employee Survey, Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) conducted approximately 100 manager-employee dialogue sessions in departmental workplaces across the country last year. Managers were encouraged to review the survey results with their staff and discuss appropriate follow-up actions.

An Intranet site was created to communicate this dialogue to the AAFC community and provide additional opportunities for employee input. The approach was to have managers commit to take action at the local level as much as possible, while also feeding up items that should be actioned at the branch, departmental or government-wide level. From this feedback, 84 action plans were developed.

AAFC created an Interbranch Survey Follow-Up Committee tasked with following up on the survey results, reviewing the action plans and developing corporate recommendations. The recommendations were presented to Departmental Management Committee (DMC) last March and identified the following corporate priorities for action:

discrimination and harassment in the workplace, workload management, staffing and promotional fairness, career advancement and mobility, and acting on the survey results.

DMC committed to visible follow-up action on many of the recommendations and requested that additional work or study be put into others. A second interbranch follow-up committee further developed these recommendations, which were tabled last September.

Decisions were made in several areas, including the establishment of an ombudsperson function to respond to harassment and discrimination complaints, better promotion of awareness activities, more transparent staffing processes and better access to language training opportunities.

Dr. John Dueck (613) 759-7851
Agriculture and Agri-Food Canada
(See #18 in French)

22. Task Teams (Agriculture and Agri-Food Canada)

Teamwork is central to Agriculture and Agri-Food Canada's (AAFC's) new business planning, which emphasizes the importance of horizontal integration. The underlying principle is that by transcending branch "silos," drawing together people from different backgrounds, interests and areas of expertise, and working toward a common objective, AAFC will be equipped to make better decisions and develop more appropriate responses.

Involving managers and employees at all stages in the process ensures that they are not only aware of departmental priorities, policies and programs but also have the opportunity to make a valuable contribution to strategic direction.

AAFC is increasingly using teams to deliver results, achieve common purpose and implement new ideas. To date, 173 AAFC employees from across the branches and regions have participated on one or more of 16 task teams addressing a wide range of issues, with considerable success. Other teams are underway or planned. Some of these issues, which will impact to varying degrees on the future business and priorities (both corporate and external) of the department, are pesticides, farm safety nets, life sciences, inclusiveness, learning, rural policy, employee awards and recognition, constituency building and business line key results areas.

Ab Ettinger (613) 759-1174
Agriculture and Agri-Food Canada
(See #20 in French)

23. Intranet Development (Agriculture and Agri-Food Canada)

Based on employee feedback, Agriculture and Agri-Food Canada has re-designed its corporate news and information Intranet site to be more dynamic and user friendly. The new home page presents the latest postings and the revised menu enables users to navigate the site more quickly and easily. The new design is consistent with Government On-Line objectives and harmonizes the site's appearance with the Treasury Board of Canada Secretariat's Common Look and Feel and Federal Identity policies.

Leigh Bain (613) 759-6616
Agriculture and Agri-Food Canada
(See #19 in French)

24. Organizational Effectiveness (Canadian International Development Agency)

Contribute to the progression of the Agency in the management of information and technologies, to facilitate the work of the employees and provide better support in management, as well as improve and complete the normative frame of the corporate functions to ensure the management consistency and fairness and also reduce the administrative burden on the employees and partners.

Anne Carpentier (819) 994-0904
Canadian International Development Agency
(See #15 in French)

25. Pulse Check Survey (Canadian International Development Agency)

Following the Public Service Employee Survey, a request was made to supervisors to hold regular discussions with their staff to review and establish work priorities as part of the Agency planning process, discuss performance objectives and expectations for the coming fiscal year in the context of work plans, and identify learning and development needs and discuss career aspirations. The Pulse Check Survey was conducted, involving randomly selected employees, in order to assess how well the issues were being dealt with.

Anne Carpentier (819) 994-0904
Canadian International Development Agency
(See #16 in French)

26. Bulletins and Brochures on Survey Follow-up (Environment Canada)

To meet the Deputy Minister's commitment to keep Environment Canada's employees informed of the actions taken to address the issues raised under the survey, various communications tools were developed. Major tools included monthly bulletins from the Deputy Minister as well as two brochures entitled *Building a Better Workplace Together*, published in June 2000 and March 2001. All these documents were also posted on the survey web page of the HR Intranet site.

Jovette Champagne (819) 997-6735
Environment Canada
(See #22 in French)

27. Discover Environment Canada - Information Sessions for Staff (Pilot Phase) (Environment Canada)

"Discover Environment Canada" is a half-day session aiming to increase understanding of Environment Canada, the department and its history, business, structure, people, budget and contribution, within the larger environmental context.

Ten pilot sessions were held in all regions. A final report on pilot project results and recommendations for future use will be tabled soon.

Mark Cuddy (819) 953-3922
Environment Canada
(See #21 in French)

28. Netiquette: Strategy and Briefings to Promote Better Use of E-mail (Environment Canada)

The Netiquette is an electronic tool that promotes e-mail best practices (i.e., appropriate use, clear use, effective use and respectful use). It contains information on how to use Microsoft Exchange efficiently and effectively, how to manage e-mail and how e-mail can impact on other users and Environment Canada's (EC's) entire network. It aims to maximize the efficiency of the department's e-mail software tools, to reduce the volume

of unnecessary e-mail, and to improve the quality of e-mail messages. The Netiquette website is available on the EC Intranet site. Pilot projects are ongoing. Implementation to all employees is planned for September 2001.

Connie MacDonald (819) 953-1162
Environment Canada
(See #23 in French)

29. Communications (Indian and Northern Affairs Canada)

The Corporate Information Systems Directorate created a Communications Committee whose mandate is to effectively communicate information to the entire Directorate on an ongoing basis. They will be organizing Directorate meetings on a quarterly basis and hosting and promoting special events.

Tom Hope (819) 997-0711
Indian and Northern Affairs Canada
(See #14 in French)

30. Shop Floor Discussions - Zeroing in on the Issues (Statistics Canada)

Employee Opinion Surveys (EOSs) may pinpoint the areas that require attention, but they rarely point to specific solutions. To find out the real meaning of survey results, it is a good idea to explore the reasons behind the high and low points. One of the ways used to do this is a divisional meeting or retreat of a half-day or full-day duration. The day's agenda is arranged by a divisional coordinator or team assigned to look at EOS results. The coordinator identifies key issues that are to be addressed. A facilitator moderates the meeting and the session may be held off-site.

The format of the day consists of a morning geared at obtaining anecdotal information surrounding the issues identified. The aim is to learn more about the nature of the issues. Generally the division is divided into groups to explore the issues. Groups may self-select topics or topics may be pre-assigned.

Having discussed the topics in the morning, the afternoon is spent identifying alternative courses of action and priorities to address the key points. The meeting coordinator gathers the output of these working groups and uses the input from the issues and alternatives put forward to develop priorities for action.

Divisional employees are invited to participate on the teams implementing solutions and regular communication with the divisional staff members keeps everyone informed of the progress taking place.

Claude Gravel (613) 951-1062
Statistics Canada
(See #24 in French)

Competencies

31. Competencies (Agriculture and Agri-Food Canada)

Competencies are the skills, knowledge, aptitudes, personal qualities and behaviours that enable an individual to perform in a job, role or situation. They are linked to organizational goals and strategic objectives because they provide a framework for human resources management, recruitment and training and, as such, are an important element of departmental business planning and priorities. The needs of the Department and its clients are changing rapidly and to be able to effectively respond requires different ways of thinking and doing. Defining and applying competencies will ensure that Agriculture and Agri-Food Canada's (AAFC's) workforce is equipped with the right skills, tools and outlook to work horizontally and respond to the challenges of the future.

A strategy is being developed to ensure that AAFC is a competency-building organization that fosters teamwork, supports the personal and professional development of employees and provides the best possible advice and service to Canadians.

Competency-building sessions are presently being piloted and focus on different learning styles, skills and team dynamics to enable employees to build new understanding into their work. All employees and managers (including the Deputy Minister and Associate Deputy Minister) will receive competencies training once the final format of the sessions has been determined.

Jennifer Miles (613) 759-6191
Agriculture and Agri-Food Canada
(See #25 in French)

E-HR

32. HR On-line (Agriculture and Agri-Food Canada)

Great progress has been made of this initiative. Although the Department does maintain HR On-line and continues to create more self-service tools, the department, in partnership with Treasury Board and Public Works and Government Services Canada, has taken a number of different tools from this site and developed a government-wide site. This will be called "The Package".

One of the main features of this program is that it makes available to all employees and departments important information about their benefits and the overall benefits of a public service career.

The next challenge will be to place live employee data with the appropriate security available. One of the initiatives being explored is the Benefit Statement. This would provide on-line access when an employee deems necessary. Another item under discussion is a site that would be accessible from outside the Public Service to persons such as retirees, people on leave and of course those who are considering taking the plunge of making a career in the Public Service.

Marilyn Dingwall (613) 759-1158
Agriculture and Agri-Food Canada
(See #48 in French)

33. Human Resources Intranet (Health Canada)

This application, under the department's electronic database, allows human resources to post any information that employees and managers may need to refer to on a daily basis. This information comprises work assignments, learning opportunities, policies, staffing, pay and benefits and other human resources related information.

Darquise Gauthier (613) 957-3356
Health Canada
(See #51 in French)

34. Interactive Leave Attendance Module (Health Canada)

This year the Interactive Leave Attendance Module (ILAM) system has been modified to electronically provide employees with their employee statement of leave credits for the new fiscal year and to permit the employees to electronically accept their leave statements. This replaces a paper report for employees who use ILAM.

Darquise Gauthier (613) 957-3356
Health Canada
(See #52 in French)

35. Electronic Human Resources Assistant Project (Natural Resources Canada)

The Electronic Human Resources Assistant Project is currently under development. This tool is designed to provide managers with the options available to fill a vacancy, a description of each option, the staffing procedures to be followed for each option and a question and answer component addressing questions frequently raised by managers as they work their way through the staffing process.

John Cruickshank (613) 996-6074
Natural Resources Canada
(See #50 in French)

36. On-Line Leave (Natural Resources Canada)

Natural Resources Canada recently introduced, on a pilot basis, the ability of employees to request leave on-line. On-line leave is a web-based application that automates the leave process. The benefits are that employees and supervisors can access current leave balances and transactions at their fingertips. Electronic leave forms are easy to use, save time and paper and enable a faster turnaround time for leave requests. Manual data entry is reduced by 80 per cent, resulting in a more efficient process without the flow of paper, the risk of lost forms or delay in data entry.

Although on-line leave has been introduced on a pilot basis, it is anticipated that all employees in the Department will have access by the end of December 2001.

Patti Bordeleau (613) 996-3992
Natural Resources Canada
(See #49 in French)

Employment Equity

37. Comprehensive Job Accommodation Policy (Agriculture and Agri-Food Canada)

Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) is committed to fostering a motivated and diverse high-performance workforce and a supportive work environment. Provision of job accommodations for employees with disabilities is part of this priority.

The AAFC Comprehensive Job Accommodation Policy, which came into effect April 1, 2000, outlines the specific concepts and procedures required to make workplace accommodation a reality within AAFC. In order to facilitate the implementation of the provisions of this policy, AAFC is in the process of staffing an indeterminate Job Accommodation Consultant position and will retain the services of the Canadian Council on Rehabilitation and Work to assist us in finding job accommodation solutions for individual employees.

Marcel Beauchamp (613) 759-1155
Agriculture and Agri-Food Canada
(See #39 in French)

38. Inclusiveness Task Team (Agriculture and Agri-Food Canada)

A Task Team on Inclusiveness was created to address practices and issues related to inclusiveness in the workplace, develop recommendations to foster a more inclusive work environment, create a framework for a departmental inclusiveness strategy and develop a business case to implement the strategy within the next 12 to 18 months.

This horizontal task team, composed of members from across the branches and regions, met for two weeks in January and recently tabled its findings to the Departmental Management Committee. The task team emphasized that inclusiveness must be more than an effort to meet legal obligations and increase employment equity representation. An inclusive workplace means providing a work environment that values people and affords the same opportunities for all employees, respects differences and encourages personal and professional excellence.

The Senior Human Resources Committee has been assigned to discuss the task team's work, communicate and follow up on identified barriers to inclusiveness and produce an action plan to implement several of the recommendations. An inclusiveness workshop for the Agriculture and Agri-Food Canada community, "From Planning to Action," was held

February 22-23, 2001 to provide employees with information about what inclusiveness is, what it is intended to achieve and how it fits into departmental planning and priorities.

Mario Ste-Marie (613) 759-7547
Agriculture and Agri-Food Canada
(See #38 in French)

39. Representation Census (Agriculture and Agri-Food Canada)

Agriculture and Agri-Food Canada conducted an internal representation census on February 15, 2000, the objective of which was to obtain a more accurate picture of the department's current representation of employment equity designated groups.

The overall response rate of 91 per cent surpassed the 80 per cent minimum response rate needed to satisfy the standard established by the Canadian Human Rights Commission and provided employees with an additional opportunity to self-identify and express their concerns.

The information obtained from the census will be used to plan and implement appropriate programs and practices to encourage and manage a more diverse workforce. These results, coupled with a user-friendlier self-identification process, will assist managers in their employment equity (EE) recruitment efforts and enable us to match EE representation with labour market availability.

Ab Ettinger (613) 759-1174
Agriculture and Agri-Food Canada
(See #40 in French)

40. Building a Representative Workforce (Canadian Heritage)

- Associate Deputy Minister, Judith A. LaRocque, chairs the newly created Canadian Heritage (PCH) Senior Advisory Committee on Employment Equity and Diversity.
- Results of the self-identification exercise, workforce analysis and the next steps were communicated to all staff.
- A pilot training course on cross-cultural communications was developed.

- A managers' guide for the recruitment, retention and promotion of persons with disabilities and members of visible minority groups was launched (in partnership with Health Canada).
- There was participation in the Aboriginal Career Development Initiative and the Youth Disabilities Internship Program.
- The Post-Secondary Recruitment campaign and the Career Assignment Program were targeted to increase the representation of equity group members at PCH.

Sharon Squire (613) 994-0671
Canadian Heritage
(See #44 in French)

41. Employment Equity Groups (Health Canada)

Health Canada (HC) conducted an in-depth analysis of the Public Service Employee Survey results for HC designated group employees. The themes and questions relevant to employment equity issues, where variances in results were greater than +/- 10 per cent between designated groups' and non-designated groups' overall results, were retained for this analysis.

Presentations on the results were made to the Internal Review Committee, the Departmental Public Service Employee Survey Steering Committee and Departmental Executive Committee.

Oro Bengio (613) 957-3213
Health Canada
(See #46 in French)

42. Language Training Pilot Project for Designated Group Members (Health Canada)

The Employment Equity-Related Language Training Pilot Project is one initiative that supports the findings of an in-depth analysis of the Public Service Employee Survey results for Health Canada designated group employees. This pilot project was implemented in September 2000 and is intended for employees at levels EX minus 1 to EX minus 4 who are members of these three designated groups (visible minorities, Aboriginal Peoples and persons with disabilities). In addition, this pilot is also intended

for individuals from the same three designated groups who received a negative assessment in the standard language diagnostic test during the last five years.

The project forms part of the department's action plan to conform to the Canadian Human Rights Tribunal decision to remove potential impediments in the hiring and retention of its workforce. It is also in response to recommendations issued by the Employment Systems Review aimed at overcoming obstacles to professional advancement encountered by members of the designated groups.

Finally, with this pilot project, Health Canada is taking action on a major concern raised in the 1999 Public Service Employee Survey regarding language training and career satisfaction. This language training is offered during work hours at no cost to the participants.

Oro Bengio (613) 957-3213
Health Canada
(See #47 in French)

43. Consultation and Collaboration (Indian and Northern Affairs Canada)

Consultation and collaboration with unions and employee representatives takes place regularly to ensure the successful implementation of employment equity (EE). Issues related to EE are a standing item on the Union-Management Consultation Committee and EE long-range planning will continue to include this consultative arrangement. An EE planning meeting takes place annually, where members of the unions, regional representation and employee representatives are invited to attend and participate in the creation of the department's three-year EE plan.

Roxanne Brascoupé (613) 994-7293
Indian and Northern Affairs Canada
(See #32 in French)

44. Employment Equity Advisory Groups (Indian and Northern Affairs Canada)

Employment equity (EE) advisory groups play an important role in helping Indian and Northern Affairs Canada (INAC) to achieve its employment equity goals. The Visible Minority Network and the Persons with Disabilities Committee work in partnership with senior management, the Human Resources Branch, other EE advisory groups and union representatives to enhance and maintain a representative workforce at INAC. Financial

resources and a Liaison Officer's position are currently being funded by the Human Resources Branch to support the advisory groups.

Roxanne Brascoupé (613) 994-7293
Indian and Northern Affairs Canada
(See #33 in French)

45. Gathering Strength: Canada's Aboriginal Action Plan and Supporting Front Line Operations (Indian and Northern Affairs Canada)

Gathering Strength: Canada's Aboriginal Action Plan is the policy framework that challenges Indian and Northern Affairs Canada (INAC) and other federal departments to fundamentally alter the way it does business in order to more directly involve Aboriginal people and Northerners in ways that will lead to an improved quality of life.

Supporting Front Line Operations (SFLO) is designed to contribute to the new relationship with our partners, through front line staff who are enabled to effectively support First Nations, Inuit and Northern peoples in their governance activities and goals in a spirit of cooperation.

SFLO was launched in March 1999 to identify, support and action improvements to processes, procedures and systems as well as the ongoing development of skills and tools that will assist front line staff in working with and providing services to First Nations, Inuit, Northerners and their communities.

Results to date reflect INAC's vision and management principles that promote and foster continuous improvement, teamwork and creation of corporate relationships with our partners. SFLO is also driving behavioural change, both individually and organizationally.

Carole J. Lacelle (819) 997-0995
Indian and Northern Affairs Canada
(See #37 in French)

46. Human Resources Planning (Indian and Northern Affairs Canada)

Indian and Northern Affairs Canada (INAC) is making human resources planning an integral part of business planning and is aligning recruitment with future business direction. INAC is currently looking at its present and future recruitment needs and developing a strategic approach and work plans for addressing the future gaps. The

Department is also ensuring that employment equity goals and objectives are fully integrated into the planning process.

Roxanne Brascoupé (613) 994-7293
Indian and Northern Affairs Canada
(See #36 in French)

47. New Directions (Indian and Northern Affairs Canada)

New Directions is an ongoing employment equity initiative in the Atlantic Regional Office of Indian and Northern Affairs Canada. This initiative is two-fold in assisting Aboriginal candidates in their search for employment in Atlantic Canada and assisting public and private sector businesses in meeting their employment equity requirements. A database of résumés and skill sheets from Aboriginal candidates is maintained and used on a referral basis. This is done either through daily monitoring of the Public Service Commission's job site or through direct contact with private sector and other public sector businesses wishing to employ Aboriginal persons.

Karen Turple (902) 661-6258
Indian and Northern Affairs Canada
(See #35 in French)

48. New Horizons: A Series of Career Planning Workshops for Employees with Disabilities and Members of Visible Minority Groups (Indian and Northern Affairs Canada)

A series of three career development workshops were developed to provide participants with tools and strategies to assist them in pursuit of their career goals. During the workshops, participants reflect on their personal expectations, review their current careers, explore career options and identify possible career opportunities. They also learn some winning strategies and techniques, including effective résumé writing and interviewing.

Rick Hansen (613) 953-2083
Indian and Northern Affairs Canada
(See #34 in French)

49. Accessible Procurement Tool Kits (Industry Canada)

This electronically available tool kit allows procurement officers to match needs of employees with disabilities with the appropriate accessible goods and services. The tool kit assists the officers with standard clauses, terms and conditions and source lists to use in procurement activities.

Mary Frances Laughton (613) 990-4316
Industry Canada
(See #43 in French)

50. Centralized Pool of Funds for Accommodation of Persons with Disabilities (Industry Canada)

Departments and agencies are responsible for providing services and equipment necessary to enhance the effectiveness, career opportunities and productivity of persons with disabilities in the workplace and absorb the cost of technical aids, specialized equipment and services.

To assist managers in defraying the accommodation costs of employees with disabilities in the workplace, Industry Canada has established this centralized pool of funds. This initiative is a positive step toward improving the work environment.

Michel Lemire (613) 946-7297
Industry Canada
(See #42 in French)

51. *A Manager's Guide to Employment Equity, Diversity and Making NRCan a Workplace of Choice* (Natural Resources Canada)

The tool, *A Manager's Guide to Employment Equity, Diversity and Making NRCan a Workplace of Choice*, was designed to help managers recognize, reflect and act on the opportunities presented by the larger talent pool offered by a diverse workforce.

The guide is an evolving document that not only demystifies employment equity, diversity and workplace of choice, it also provides suggestions for integrating, retaining and interviewing designated group members in Natural Resources Canada. The guide is available on the Employment Equity/Diversity website.

Doug Tedford (613) 947-0474
Natural Resources Canada
(See #45 in French)

**52. *A Manager's Guide to Employment Equity and Managing a Diverse Workforce*
(Public Service Commission)**

Against the backdrop of managing in an increasingly complex and challenging Public Service, which requires an innovative and flexible approach to people management, the Public Service Commission is developing a guide as a tool to assist managers to manage a diverse workforce.

The objective is to foster a supportive work environment that encourages people to achieve the best of which they are capable. The guide provides suggestions on simple and practical actions one can take to further the attainment of employment equity objectives and to effectively manage a diverse workforce.

Robert Dawson (613) 992-9593
Public Service Commission
(See #41 in French)

Exit Interviews

53. Exit Interview Program (Public Service Commission)

The Public Service Commission (PSC) has conceptualized an exit interview program to target employees who are leaving the PSC. The program is designed to capture employees' honest views of the current organizational health and workplace well-being.

Based on employee feedback, human resources policies and practices could be altered and/or new programs could be developed to ensure that the PSC provides a work environment that is challenging and rewarding.

Millicent Byrne (613) 992-6112
Public Service Commission
(See #31 in French)

Harassment and Discrimination

54. Harassment Awareness Sessions (Environment Canada)

To ensure a healthy work environment for all employees, Environment Canada (EC) reviewed its departmental policy on harassment in the workplace. The new policy, entitled "Preventing Conflict and Harassment in EC - Our Policy," was launched in May 2000.

It addresses the need to deal with conflict situations at the outset in order to prevent situations from escalating. To support the introduction of the policy, awareness sessions were developed to provide employees with a better sense of issues relating to conflict and harassment and provide some tools to deal with such situations.

Robert Gervais (819) 997-0653
Environment Canada
(See #75 in French)

55. Respect in the Workplace (Indian and Northern Affairs Canada)

Awareness sessions were offered to the directorate's employees and managers on developing attitudes and behaviours conducive to eliminating harassment in the work environment. Employees were advised of the resources available to them should they wish to find out more about the issue.

Ravi Shankar (819) 953-7062
Tom Hope (819) 997-0711
Indian and Northern Affairs Canada
(See #71 in French)

56. Harassment Awareness Sessions (Natural Resources Canada)

When the Deputy Minister approved the Natural Resources Canada (NRCan) Harassment in the Workplace Policy, the decision was taken that all NRCan employees, managers and those working at NRCan would receive a one-half day awareness session.

Since May 1999, over 90 per cent of the Department has received the "Harassment Awareness" session. In addition, 330 others (emeritus scientists, students and contractors)

have attended. "Harassment Awareness" sessions will continue to be offered on a monthly basis to ensure that new employees attend one. NRCan was highlighted in the recent Committee of Senior Officials (COSO) Report on Well-being as a best practice for these sessions.

Patti Bordeleau (613) 996-3992
Natural Resources Canada
(See #77 in French)

57. Ombudsperson (Public Service Commission)

The Public Service Commission (PSC) will pilot an Ombudsperson Office in January 2002. The creation of an ombudsperson office flows from the PSC response to the Public Service Employee Survey and is undertaken in the context of a PSC change initiative.

The ombudsperson is impartial and provides PSC employees with an informal process for dealing with employee concerns and problems. These include, but are not limited to, unfair practices or systems, the conduct of other employees and issues of ethical behaviour, such as activities that seem to be contrary to PSC values, Public Service values and the public interest.

The services of the ombudsperson are an alternative to more formal mechanisms, such as grievances, appeals and complaints. The Office of the Ombudsperson is a one-year pilot initiative. After this period, an assessment will be carried out to determine the function's success, the need to retain it on a long-term basis and its long-term modalities.

Suzanne Charbonneau (613) 995-8234
Public Service Commission
(See #72 in French)

58. Survey Follow-up on Harassment (Public Service Commission)

The results of the Public Service Employee Survey showed that in the Public Service Commission (PSC), a lower percentage of respondents reported experiencing harassment and discrimination than in the Public Service as a whole. Zero tolerance on harassment and discrimination remains the target of the PSC. The PSC has received very few formal complaints in recent years but continues nonetheless to be proactive with regards to the prevention of harassment in the workplace. In fact, since the fall of 1999, several initiatives have been undertaken. Among them, a departmental coordinator was formally

appointed and answers directly to the President or to his delegated managers with regards to complaints; a departmental policy was developed and will soon be revised to reflect Treasury Board's new policy to be released in June 2001; and 37 awareness sessions were offered in 1999-2000 and more are being planned for the Fall of 2001.

Helen Lacroix (613) 992-7186
Public Service Commission
(See #73 in French)

59. Awareness Initiative (Royal Canadian Mounted Police)

In May 2000, the PS Staff Relations Branch of the Royal Canadian Mounted Police, in partnership with the Union of the Solicitor General Employees, developed an awareness initiative called "Harassment in the Workplace is Everyone's Business." This initiative shifts the focus of harassment from policies, processes and enforcement to one of prevention measures, mainly the transformation of attitudes when one becomes aware and conscious of the ill effects of harassment on its victims.

Statistics show that a very high percentage of harassers remain unaware that their behaviour is offensive.

Since November 2000, 91 facilitators from across the Force have been trained to give the workshops across the country.

Annette Aris (613) 993-1042
Royal Canadian Mounted Police
(See #76 in French)

60. Harassment and Diversity Workshops (Solicitor General Canada)

The Department made arrangements to provide full-day sessions for managers and half-day sessions for employees on "Harassment Awareness and Diversity."

The "Harassment Awareness" workshops enabled employees to identify the behaviour that constitutes harassment, to become aware of the harassment laws and policies governing the workplace and to understand the misuse of power in relationships. It also helped employees to identify how they can assist in defining and reporting situations before they get out of hand, including understanding the process for and outcomes of harassment complaints.

As for supervisors and managers, they attended a workshop entitled "Preventing Harassment in the Workplace." This workshop gave them better understanding of this issue and some tools to assist them in identifying potential harassment situations. The workshop encouraged attitudes and behaviour that discourage harassment. Through this workshop, supervisors and managers acquired a better understanding of the Treasury Board policy and the important differences between it and the *Canadian Human Rights Act*, their personal and corporate liabilities and responsibilities, and the process and the outcomes of harassment complaints.

Diversity workshops were provided to employees, which sensitized participants to the fact that the predominantly homogeneous workplace of the recent past is changing as employees from diverse backgrounds are bringing with them different workplace perspectives, preferences and assumptions and bringing new challenges to which all employees must respond.

Employees will have the responsibility of working in new ways with other employees. Their challenge is to become part of an effective team. Our objective of the "Working in a Diverse Workforce" workshop was for employees to become aware of the need to create an inclusive environment in which all employees understand, value and respect each others' differences.

Diversity workshops entitled "Managing Diversity" were also provided to managers. These helped supervisors and managers understand their responsibility to support diversity and make a difference in creating a modern work environment, so that the Public Service of Canada can become an employer of choice for Canadians. The workshops clarified the concepts of diversity and leadership, and helped participants craft a diversity leadership vision and strategy, and a plan for action. Our objective was to educate the supervisors and managers about their responsibility to create an organizational environment that is fair to all employees and supports the attainment of corporate goals.

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solicitor General Canada
(See #78 in French)

61. Workshop on Respect in the Workplace (Tax Court of Canada)

A workshop was given to make employees and managers aware of the attitudes and behaviours conducive to contributing actively to the elimination of harassment. A new policy on Conflict and Harassment Free Workplace is being developed.

Julie Di Nuzzo (613) 943-0315
Tax Court of Canada
(See #74 in French)

Internal Surveys

62. Work and Personal Life Balance Survey (Industry Canada)

Industry Canada is participating in a national work-family survey (conducted by Dr. L. Duxbury, Carleton University, and Dr. C. Higgins, University of Western Ontario), which included approximately 30 other public, private and non-profit organizations and examined the negative impacts that a lack of balance between work and personal life can have on the individual, the organization and the family. Once completed, it will identify how certain factors such as technology, workload and organizational culture impact work-personal life balance and it will help individuals, families and organizations identify coping mechanisms to reduce related conflict and stress.

Cindy Sullivan (913) 941-9423
Industry Canada
(See #120 in French)

63. Follow-up April 2001 Survey (Natural Resources Canada)

In March 2001, a follow-up survey to the 1999 Public Service Employee Survey (PSES) was conducted within the Mineral and Metal Policy Branch (MMPB) of the Minerals and Metals Sector (MMS) of Natural Resources Canada (NRCan). The survey's objectives were to address the cynicism identified in the PSES and to gauge the perception of employees about whether progress had been made on the Branch's Action Plan.

The action plan and the survey were both focused on those areas where the policy community of MMS had anomalous results in the PSES. It was understood that MMPB was participating in the action plans for MMS and NRCan on broader issues such as employment equity and harassment (where the policy community responses matched those of the department). In contrast to the PSES, comments were encouraging and the Sector noted a great deal of improvement in the area of communications.

Gilberte Tardif (613) 947-5474
Natural Resources Canada
(See #121 in French)

64. Internal Communications at the Public Service Commission: Employee Survey (Public Service Commission)

In response to the first-ever Public Service Employee Survey in 1999, the Public Service Commission (PSC) has an objective to improve the internal exchange of information.

In order to achieve this objective, the PSC has established annual objectives, which will be evaluated with the assistance of a survey. To this end, the PSC is conducting an initial survey that will act as a benchmark, thereby enabling the PSC to measure future progress made in the next three years. In essence, the survey permits the PSC to determine the level of effectiveness of internal communication throughout the organization.

Sandra Smith (613) 992-9980
Public Service Commission
(See #119 in French)

65. Discrimination and Harassment Survey (Solicitor General Canada)

This survey was conducted in order to find out more about the reasons for the findings of the Public Service Employee Survey. The number of employees who indicated that they had experienced discrimination and/or harassment, though lower than those of the Public Service as a whole, were cause for concern in the department.

Because the questions in the Public Service Employee Survey were very general in nature, a more detailed survey was developed in cooperation with a consulting company. The results of the departmental survey have been very helpful in providing us with a better idea about where we should be focussing our efforts.

Some of the recommendations resulting from the survey were to:

- focus on changing the culture within the organization so that employees at all levels develop greater awareness of the impact of their behaviour on others and become more sensitive to how their comments may be perceived and interpreted by others,

- make greater use of processes that would allow for early detection of conflicts so that dispute resolution efforts may be undertaken before the conflicts escalate and intensify and
- explore opportunities presented by such activities as 360 and upward feedback processes.

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solicitor General Canada
(See #122 in French)

Learning E-Learning

66. E-Learning Initiative (Health Canada)

The Learning, Planning and Community Development Division has launched a new e-learning initiative. The initiative, which is now at the pilot stage, gives employees in the National Capital Region the possibility of accessing video programs directly from their PCs, through webcasting. The video programs include clips from learning events held at Health Canada, the Discovering Health Canada orientation video and a virtual tour of the Learning Centre.

These programs will be expanded once the pilot is completed and will touch on many other subjects related to learning and internal communications.

Gilles Lemieux (613) 954-1700
Health Canada
(See #1 in French)

Learning Learning Organization

67. Learning Task Team (Agriculture and Agri-Food Canada)

A Task Team on Learning was created to develop recommendations to Departmental Management Committee (DMC) about the future of Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) as a learning organization.

A learning organization is one that not only adapts to change but capitalizes on it, providing new and innovative ways to continually improve performance. It depends on the acquisition, interpretation, sharing and retaining of information, knowledge and experience. The team met for three weeks last fall and developed a framework for achieving work results through a learning organization. The framework was approved by AAFC's Senior Management Committee and is being implemented.

Ab Ettinger (613) 759-1174
Agriculture and Agri-Food Canada
(See #9 in French)

68. Building a Learning Organization (Canadian Heritage)

- The Successful Administrative Forum was held in January 2001.
- The Managers' Learning Program was launched in April 2001 at the Managers' Forum
- New employee orientation sessions were held; Phase II of the on-line program is well underway.
- The corporate learning strategy is in development.
- A One-Day Learning Event is to be a key component of National Public Service Week, 2001.

Sharon Squire (613) 994-0671
Canadian Heritage
(See #11 in French)

69. Employee Learning and Development Plans (Indian and Northern Affairs Canada)

Indian and Northern Affairs Canada (INAC) supports an annual Learning and Development Plan process, allowing for employees and their supervisors to have a frank and thorough conversation in regard to operational and personal learning requirements. The plans are developed on an individual basis and collected nationally for input into the HR information management system, PeopleSoft. These data are used to track usage and trends to take advantage of economies of scale.

In addition, HR at INAC makes use of its Intranet site extensively to provide a wealth of information around the process. A dynamic site provides the tools necessary for each employee to accomplish a well-thought out plan and the opportunity to get used to using an electronic medium, an important step toward the successful shift to a web-enabled PeopleSoft system.

Mike Nadon (819) 953-1084
Indian and Northern Affairs Canada
(See #8 in French)

70. Employee Development Strategy (Natural Resources Canada)

The Learning and Employee Development Strategy reflects the department's commitment to building a workplace of choice where every employee has the skills to perform his or her work while contributing to Natural Resources Canada's business and to fostering an environment of continuous learning and development.

It provides broad guidelines to managers in the management of the learning and development of employees reporting to them. It also describes management's commitment to the establishment of a service-oriented culture and a continuous learning environment.

Thérèse Bergeron (613) 947-0567
Natural Resources Canada
(See #13 in French)

71. Lunch and Learn Sessions (Natural Resources Canada)

A series of sessions are being offered free-of-charge to all employees in the National Capital Region. These learning sessions are informal and are held about three times a month during lunch breaks (50 minutes). Participants are encouraged to brown-bag their lunches.

The sessions are designed for everyone and, from time to time, for selected communities. They are facilitated by subject-matter experts from Natural Resources Canada and outside suppliers. The sessions are designed to create opportunities for employees to network, share experiences and exchange ideas with others.

The topics are varied to deal with a wide range of issues, with an emphasis placed on three main themes: learning, development and well-being.

Therese Bergeron (613) 947-0567
Natural Resources Canada
(See #12 in French)

72. The Learning Organization Umbrella (Public Service Commission)

The Learning Organization Umbrella is a mega-strategy encompassing learning as an investment for the organization. The Learning Framework includes three key elements:

1. A Continuous Learning Policy to stimulate, guide and promote the development of the Public Service Commission as a learning organization committed to the lifelong learning of its people.
2. Learning Plan Guidelines, which will serve to make the commitment to increased learning and development for employees more explicit.
3. A Competency Profiling Process to identify individual learning needs.

The Learning Umbrella will be posted on the Intra-Com. In this way, the Learning Plan - a tool that helps employees take control of, and responsibility for, job enrichment and career development - will be readily accessible.

Barbara Ferguson (613) 995-8315
Public Service Commission
(See #10 in French)

Learning Training

73. Retraining of Management Personnel (Canadian International Development Agency)

The Canadian International Development Agency has identified the need for stronger management practices and leadership activities, thus has assigned a specific budget for the updating and retraining of its management personnel through internal courses and external programs through the Canadian Centre for Management Development.

Anne Carpentier (819) 994-0904
Canadian International Development Agency
(See #2 in French)

74. An Organizational Approach to Stress Management (Industry Canada)

Stress management workshops help employees and managers from Headquarters and the regions cope with stress at work and in their personal life. It includes stress diagnostics, customized workshops and follow-up measures.

Cindy Sullivan (613) 941-9423
Industry Canada
(See #7 in French)

75. Diploma Program Certification (Industry Canada)

Industry Canada has formed a partnership with a training provider to develop programs that provide a new professional path for employees. Employees can participate in a number of courses to be certified in programs such as Webmaster, Web Developer and Dynamic Web Programmer.

Programs are provided on a cost-recovery basis to support the development of skills in the Industry Canada workforce. This initiative supports the new skill sets that will be required as the government moves toward providing more on-line services to Canadians.

Joan Wilson (613) 954-3605
Industry Canada
(See #5 in French)

76. Informatics Training Supporting Government On-Line (Industry Canada)

Industry Canada has been very active in providing employees in the Department with tools, skills and knowledge necessary to migrate current websites to the Common Look and Feel and Accessibility Treasury Board (TB) requirements.

A course has been developed based on TB guidelines and has been offered extensively in the department. The target audience for this course is two-fold: technology professionals involved in constructing websites and project managers responsible for managing website conversion projects.

Joan Wilson (613) 954-3605
Industry Canada
(See #3 in French)

77. Senior Officer Self-Diagnostic Tool (Industry Canada)

Developed by senior professionals from several regional offices and all sectors of Industry Canada, this electronic tool is a confidential, interactive questionnaire designed to help senior professionals (EX minus 1 and EX minus 2) assess their proficiencies in several work situations within the context of six generic core competencies (planning, client service, communications, team building, self-management, thinking and analysis).

Scores are summarized for each competency in the form of a bar chart. An overall profile summary is then given to help identify the individual's unique talents or to identify competencies that he or she may wish to develop. General training resources and learning material specific to each competency is provided to help further personal learning.

Dave Morgan (613) 952-0661
Industry Canada
(See #4 in French)

78. Speakers Series (Industry Canada)

In order to support employees in their need to stay current in their knowledge of major objectives, requirements and trends in the Department and in the public sector, a number of Speakers Series have been implemented in Industry Canada.

These series address in relatively short sessions topics related, for example, to Government On-Line implementation issues from the technology and the people perspectives, to legal, microeconomic, leadership and communication issues. This format has proven successful in attracting participants and delivering to them just-in-time knowledge useful in their day-to-day work.

Michelle Henchiri (613) 954-3629
Industry Canada
(See #6 in French)

Official Languages

79. Awareness Sessions (Industry Canada)

Presentations were made to all sectoral and program management committees within Industry Canada at both the national and regional levels. These presentations focused on clarifying key parts of the *Official Languages Act* and specifically Part IV, V, VI and VII and on providing senior managers with details on some of the ways they can implement initiatives to respect these parts of the Act.

More than 25 presentations were made in total in the National Capital Region and the regional offices. Special promotional tools were created to support the awareness campaign.

Dominique Veilleux (613) 954-4083
Industry Canada
(See #87 in French)

80. French on the Internet (Industry Canada)

Within the context of its five strategic objectives and the priorities set by the Committee of Deputy Ministers on Official Languages, Industry Canada is increasing the volume and quality of French text on the Internet. The focus is on establishing best practices. A departmental Committee for French on the Internet was created.

A partial inventory of Industry Canada sites has been completed and guiding principles and objectives were established. With the completion of four pilot projects over the coming months, the needs, concerns and priorities of Industry Canada's sectors will be better understood and a new approach to increase the volume and quality of French content on the Internet will be tested.

Cécile Langelier (613) 954-4974
Industry Canada
(See #84 in French)

81. Le Coin Linguistique - Virtual Clearinghouse (Industry Canada)

This is a complementary learning tool, easy to access and easy to use, that would enable Francophones and Anglophones to continuously improve their knowledge of French, thus improving the quality of French at Industry Canada and, through a ripple effect, on the information highway.

Cécile Langelier (613) 954-4974
Industry Canada
(See #83 in French)

82. Linguistic Mentoring (Industry Canada)

The Linguistic Mentoring Project was undertaken in the National Capital Region to help Anglophone and Francophone employees improve and maintain oral expression skills in their second language.

This is a voluntary partnership between an employee who wants to learn and an employee who provides support, guidance and learning. This project will help partners understand and appreciate both cultures, strengthen links between employees who might not necessarily interact regularly and ultimately improve the Department's linguistic capacity to serve French and English clientele.

Arminda Serpa (613) 954-3697
Industry Canada
(See #86 in French)

83. Official Languages Reference Manual (Industry Canada)

Industry Canada has prepared an *Official Languages Reference Manual*. The purpose of the manual is to provide employees and managers guidance on the different parts of the *Official Languages Act* and policies dealing with service to the public, language of work, participation of English-speaking and French-speaking Canadians in federal institutions and the enhancement of and vitality of the French and English linguistic communities to ensure that Industry Canada respects the true spirit of the *Official Languages Act*.

The project goes to the heart of providing a respectful working environment and contributes to improvement in the overall sense of well-being in the workplace.

Arminda Serpa (613) 954-3697
Industry Canada
(See #85 in French)

**84. Official Languages - Language of Work in Regions Designated as Bilingual
(Part V of the *Official Languages Act*) (Tax Court of Canada)**

In order to improve the work environment in regions designated as bilingual, the Tax Court of Canada circulated two self-evaluation checklists: one for managers and one for other employees. An analysis will be conducted of the results and recommendations established to make improvements where needed.

Julie Di Nuzzo (613) 943-0315
Tax Court of Canada
(See #82 in French)

85. Official Languages - Language Training (Tax Court of Canada)

Lunch-hour sessions are offered (through the Ottawa Interdepartmental Language Training Program) to employees who meet the language requirements of their positions, but would like to increase their language skills.

Jacinthe Sasseville Loyer (613) 943-0319
Tax Court of Canada
(See #81 in French)

Orientation

86. Orientation of New Employees (Agriculture and Agri-Food Canada)

On June 17, 1999, Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) launched, in honour of National Public Service Week, its new "Orientation Workshop." Since then, every Monday morning, new employees are escorted by their manager to the kiosk known as the Service Centre at the cafeteria of the Sir John Carling building in the National Capital Region to attend this workshop.

The workshop lasts approximately one-and-a-half hours. Name tags are given to new employees. The workshop entails a tour of the facilities and services. Employees are shown, through technical means, how to access important departmental information, policies such as employment equity, career information, directories, a map of the Experimental Farm, etc.

Employees are taken to the Departmental Management Committee meeting where they are personally introduced by their respective Assistant Deputy Minister to the other Branch Heads and the Deputy Minister and Associate Deputy Minister.

Employees then return to the Centre for administrative matters such as pay documentation, security and building passes and parking arrangements. All matters are dealt with on day one and all the services are brought to the employee, versus a new employee struggling with a new location to take care of very important matters.

Before leaving the workshop, new employees are given a few mementoes such as a mousepad that says "Welcome to AAFC" in both official languages. The program has been so successful that employees who have been in the Department for some time want to take the workshop and we are actually making plans to enhance the program. We have also developed a new EX Orientation Program, which is likely to be launched in this fiscal year.

Marilyn Dingwall (613) 759-1158
Agriculture and Agri-Food Canada
(See #108 in French)

87. Arrive and Thrive - An Orientation Website (Intranet) (Industry Canada)

This "know the department" site is aimed at welcoming and orienting new employees as well as providing to all employees a source of information on transactional matters

related to working life at Industry Canada. An integrated game question enables employees to participate in their own orientation and to pursue their interests in learning about the department.

Hélène Gagnon (613) 954-3617
Industry Canada
(See #111 in French)

88. *The Manager's Guide for Welcoming New Employees (Industry Canada)*

One of this guide's many strengths is the section on transition steps for successfully integrating new employees into the Department. An electronic version is available on the Industry Canada Intranet Orientation site. Downloading the guide enables the user to electronically access a template from its final section. This template was designed to help the user record important practical information.

Hélène Gagnon (613) 954-3617
Industry Canada
(See #110 in French)

89. *The Corporate Orientation Program (Public Service Commission)*

The Public Service Commission (PSC) has revitalized its Corporate Orientation Program. To assist new employees (indeterminate, term and summer students) to develop a better understanding of the PSC, a comprehensive approach has been developed at the Commission. All new employees are invited to attend a half-day orientation session within the first few months of their arrival, at which the president gives a personal welcome to them in a meet and greet milieu. Prior to attending the session, employees will have accessed important departmental on-line information from the convenience of their desktop.

Supervisors, who also play a key role in the orientation program, have access to on-line guidelines and tools to assist them in making their new employees feel welcome and valued in the workplace. At present, the program is under development.

Barbara Ferguson (613) 995-8315
Public Service Commission
(See #109 in French)

Recruitment and Retention

90. Strategic Hiring Plan (Environment Canada)

The Strategic Hiring Plan aims to articulate an overarching strategy to enable the hiring and retention of well-qualified candidates to meet Environment Canada's (EC's) current and future needs. The plan will identify key recruitment areas to be targeted and provide marketing and branding tools and activities for Environment Canada to ensure that potential candidates and employees perceive Environment Canada in a positive light and will give it preference as a potential employer.

Major steps include: identification of needs and competencies required, research on how EC is perceived internally and externally, and the development of marketing tools and recruitment activities.

Martin Dinan (819) 953-7810
Environment Canada
(See #114 in French)

Rewards and Recognition

91. The Suggestion Award (Public Service Commission)

In the context of the renewed Rewards and Recognition program, the Public Service Commission has an award in place to recognize ideas and suggestions that, once implemented, help management improve productivity, efficiency and/or employee morale.

Andrew Thomas (613) 943-1748
Public Service Commission
(See #112 in French)

92. Reward and Recognition (Tax Court of Canada)

The Tax Court of Canada gives its employees proper and public recognition for practical suggestions for improvements, for meritorious contributions in relation to their duties, for long and faithful government service and for conduct or performance that deserves special recognition. The Tax Court of Canada's awards program includes: Registrar's award, Merit award, Suggestion award and Long-service award.

Diane Potvin (613) 943-2385
Tax Court of Canada
(See #113 in French)

Road Map for a High Performance Organization

93. Three Strategic Goals (Public Service Commission)

The Public Service Commission (PSC) has clarified its goals by establishing and communicating three strategic business goals for the next three years. Strategic Goal 1: A strengthened staffing system based on values that enables timely and efficient staffing actions while promoting merit. Strategic Goal 2: Achievement of an "exemplary workplace" in the Public Service. Strategic Goal 3: Modelling values-based staffing and good human resource management practices within the Public Service Commission.

In order to achieve Goal 3: Modelling values-based staffing and good human resource management, the Department has conceptualized an Implementation Roadmap for a High Performance Organization.

The Implementation Roadmap for a High Performance Organization shows how the Public Service Commission can align the organizational culture to maximize its ability to achieve its strategic goals. More specifically, the model focuses on the interplay of key elements in the implementation of strategic goal 3: to model values-based staffing and good Human Resource Management practices.

In keeping with the PSC (Central Agency) direction toward a values-based approach to merit and staffing, as well as the PSC's aim of modelling behaviours and its recent adoption of four new internal values, values are the organizing principle of the Roadmap. Public Service values, merit values and PSC internal values form a triptych that anchors the organizational culture.

In essence, the High Performance Organization is supported by four pillars: Developing Leadership at all Levels; Valuing Diversity, Building and Sustaining a Representative Workforce; Addressing Work and Life Balance; and Developing Leadership at all Levels.

A learning strategy and performance measurement systems ensure that management and personnel develop the requisite competencies and that progress in modelling values-based staffing and good human resource management practices are monitored efficiently and effectively. Branches have committed to activities under each of the four pillars.

Millicent Byrne (613) 992-6112
Public Service Commission
(See #107 in French)

Service to Clients

94. Co-location of HR Advisors (Canadian International Development Agency)

In order to give a more personal and efficient service to the client Branches in the replenishment of their human resources, HR Advisors are now co-located with their respective clients.

Anne Carpentier (819) 994-0904
Canadian International Development Agency
(See #115 in French)

95. Call Centre (Royal Canadian Mounted Police)

The Royal Canadian Mounted Police (RCMP) Compensation Services for Central Region is piloting a call centre to re-align this type of function away from the compensation specialists to a clerical team.

This approach did not necessarily alleviate the workload but has enhanced productivity and raised clients' satisfaction levels within the Region, which includes employees from the three RCMP categories in the National Capital Region, London, ON and Montreal areas.

Suzanne Perron (613) 993-8090
Royal Canadian Mounted Police
(See #118 in French)

96. Service Standards (Tax Court of Canada)

All Directorates within the Tax Court of Canada have established detailed service standards. These standards are the maximum number of working days required to deliver professional services of superior quality in normal workload situations. Clients are encouraged to give their comments about services and an annual survey will be done.

Diane Potvin (916) 943-2385
Tax Court of Canada
(See #116 in French)

97. Diffusing Crises when Dealing with Difficult Clients (Training and Development Canada)

Flowing out of needs expressed by employees in the Public Service Employee Survey, the Public Service Commission (PSC) has piloted a workshop in both official languages on diffusing crises when dealing with difficult clients. The workshop was adapted to the needs of the PSC by Training and Development Canada.

Participants attending the sessions learn techniques for reacting to difficult clients, diffusing crisis situations and implementing solutions to problems. Participants are also sensitized to the preventive aspect with the aim of addressing issues before they become problems. The course will be offered to all PSC employees who provide service to clients.

Training and Development Canada (819) 997-8824
(See #117 in French)

Staffing

98. Staffing Values Survey (Industry Canada)

The purpose of this study was to gather information to evaluate managers' and employees' perceptions of staffing as part of the Department's reporting requirements to the Public Service Commission under the departmental Staffing Delegation and Accountability Agreement.

In addition, the running of the survey as a direct follow-up to the concerns expressed in the Public Service Employee Survey (PSES) in 1999 and information gathered will be used to discern whether staffing and staffing practices have improved since the PSES was held.

Susan Beattie (613) 946-6771
Industry Canada
(See #27 in French)

99. Automated Statement of Qualifications (Natural Resources Canada)

The automated Statement of Qualifications Project was an initiative chosen to improve human resource management within the Department and as a means to open the staffing process to all employees, thereby improving transparency. The Automated Statement of Qualifications is on the Natural Resources Canada Intranet site.

A manager is walked through all elements of building a statement of qualifications, beginning with choosing the group and level and the language requirements of the position. From there, the database offers choices under the headings of Experience, Knowledge, Abilities, Personal Suitability and Conditions of Employment required for the position. Managers choose their requirements by checking boxes and clicking on links. Under each element, managers can request "Help" and "Info" at each step of the process.

Once the manager has selected the necessary qualifications for the position, the requirements can be saved on the person's personal hard drive, either as a WordPerfect or Word document. The completed product is a bilingual statement of qualifications, which reflects the duties of the position and which can be amended, as required.

John Cruickshank (613) 996-6074
Natural Resources Canada
(See #28 in French)

100. Fairness and Staffing (Natural Resources Canada)

In the Earth Sciences Sector (ESS) of Natural Resources Canada, a Task Force on Fairness was established to review and act upon employee concerns that had been identified through an internal survey. A series of principles and specific questions for staffing actions was developed by the task force, including the Guiding Principles for General Staffing Actions in ESS.

These guiding principles were reviewed by the Sector Management Team and released as part of a new ESS website: Intercom. The principles and fairness questions are designed to complement the staffing action and provide a guide to orient managers on what should be considered to ensure that the process is equitable, transparent and fair to all applicants.

Larry Taylor (613) 947-7353
Natural Resources Canada
(See #29 in French)

101. The "Staffing Modules for Managers" (Natural Resources Canada)

The "Staffing Modules for Managers" provides participants with information about the staffing process, including how to refocus staffing decisions on the values that form the basis of merit. Specifically, these modules are composed of the following: applying the principles and values when staffing, designing a statement of qualifications that is bias-free and identifying the usefulness and limitations of the various assessment methods and tools, including the development of a bias-free rating guide. The "Staffing Modules for Managers" is designed to complement Natural Resources Canada's commitment to employment equity.

John Cruickshank (613) 996-6074
Natural Resources Canada
(See #30 in French)

102. Workshop on Values in Staffing (Tax Court of Canada)

In conjunction with the signing of our Staffing Delegation and Accountability Agreement, we provided all managers with the "Values in Staffing Workshop." The workshop explained the staffing values and their relation to the new Staffing Delegation and Accountability Agreement.

Julie Di Nuzzo (613) 943-0315

Tax Court of Canada

(See #26 in French)

Values and Ethics

103. Initiative on Values and Ethics (Environment Canada)

This initiative seeks to accomplish four interrelated objectives: raise awareness and facilitate understanding, instil commitment and a sense of community, develop competencies and uphold and enhance the Department's stature. It aims to design and implement a practical agenda to create a departmental dialogue on values and ethics.

For example, values and ethics workshops entitled "Science in the Public Interest" are being held across the Department by the Science and Technology Community with the intent of sharing experiences and applying lessons learned.

Robert Gervais (819) 997-0653
Environment Canada
(See #123 in French)

Workplace Well-being

General

104. Occupational Safety and Health Policy (Agriculture and Agri-Food Canada)

Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) is committed to providing all employees with a safe and healthy work environment, making Occupational Safety and Health (OSH) a key element of the corporate culture and integrating it into departmental management and business decision-making processes.

A new AAFC OSH policy (effective January 2001, replacing the 1994 policy) sets out the rights, roles and responsibilities of the Department's Deputy Minister and Associate Deputy Minister, managers, supervisors, employees, contractors and visitors in observing and ensuring safe workplace practices, policies and procedures. AAFC has struck a National (Policy) OSH Committee, as required by the revised *Canada Labour Code Part II*, to deal with policy issues in OSH at the corporate level. The committee is scheduled to meet four times per year.

Marcel Beauchamp (613) 759-1155
Agriculture and Agri-Food Canada
(See #103 in French)

105. Thematic Series (Public Service Commission)

Lunch-and-Learn sessions are being introduced at the Public Service Commission. One theme for this year, "Workplace Well-being," comprises topics such as balancing work and personal life, valuing diversity, a respectful workplace and case studies on ethical issues in human resources, which will be offered over the fiscal year. These lunch hour sessions are offered by internal resources as well as through partnerships with other federal departments.

Barbara Ferguson (613) 995-8315
Public Service Commission
(See #104 in French)

106. Workplace Wellness Committee (Statistics Canada)

To attract and retain skilled workers in today's competitive labour market, it is vital to be attentive to the wellness of human resources. Recognizing this, the Agency identified a Workplace Wellness Committee to explore and monitor wellness programs, recommend measurable improvements and practical programs to improve wellness, and communicate wellness initiatives to all staff.

The Agency has identified that concerns over wellness cover a wide range of workplace issues including workload, stress, environmental factors and office space, to mention but a few. The Workplace Wellness Committee has established working groups that are looking into concrete mechanisms to support workforce wellness. Several projects are underway: best practices, workload management, health and fitness and communication on the topic of wellness via a website.

Anne Haining (613) 951-6072
Statistics Canada
(See #106 in French)

107. Workplace Well-being (Tax Court of Canada)

A senior executive has been appointed as champion for workplace well-being and has created a committee. The committee members surveyed all employees and gathered 40 suggestions. The suggestions have been broken down into three phases and will be presented to Management Committee for approval and implementation where feasible.

Gerry Montpetit (613) 992-9104
Tax Court of Canada
(See #105 in French)

Workplace Well-being Organizational Improvement

108. Organizational Improvement Initiatives (Health Canada)

The Public Service Employee Survey (PSES) identified three common issues at Health Canada: workload balance, work processes and communication information sharing.

At the same time, Health Canada determined that it needed to change its organizational culture, build stronger teamwork to facilitate working better together and ultimately improve its service to the people of Canada. On July 1, 2000, Health Canada launched its Transformation initiative with an objective to build an organization that is innovative, continuously learning, flexible, accountable, and performance- and results- driven.

In order to actively involve employees in this initiative, the Deputy Minister and Associate Deputy Minister formed a 20-member employee advisory group called the Health Canada Transformation Forum. The forum provides an employee perspective on the implementation of the Transformation initiative and makes recommendations that improve this process.

The forum has indicated that workplace health, training and internal communication are the key areas to address to realize the vision of a transformed Health Canada. These issues are similar to those raised above through the PSES. As the Department transforms, it addresses both organizational issues as well as employee concerns.

Ken Lee (613) 957-3889
Health Canada
(See #89 in French)

109. Hearing Employees (Indian and Northern Affairs Canada)

A senior officer has accepted a one-year assignment to address concerns raised by employees in the Public Service Employee Survey (PSES) and implement changes.

A PSES Working Group has been formed to instruct and direct the activities of the senior officer. Workshops have been held and will continue to be held to ensure all employees have an input in the workplace changes.

Josée Guest (613) 997-3947
Indian and Northern Affairs Canada
(See #88 in French)

110. Principles for Working Together (Treasury Board of Canada Secretariat)

Several years ago after an internal survey, the HR Branch of the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) developed and published *the Principles for Working Together in Human Resources Branch* (HRB). These 10 principles were developed by HRB staff as the vision of how they should work together and collaborate to achieve their goals. They addressed the following issues:

- Respect
- Equity
- Transparency
- Professionalism
- Clarity about Situation and Objectives
- Physical Environment
- Accent on Dialogue and Teamwork
- Career Advancement and Development
- Recognition and Rewards
- Balance Between Professional and Personal Life

After the Public Service Employee Survey of 1999, the HR Branch took this "Charter" to the next level by engaging employees in developing indicators that describe the desired behaviours that employees want to see in their workplace on a daily basis.

Managers and employees across HRB were consulted and asked to describe in more detail what these principles and practices meant to them; more specifically, what kinds of behaviours would really demonstrate that we were living up to the principles.

Each of the original principles is now supported by a number of indicators behaviours that provide a focus for continuing to make the principles a reality and become part of the culture at TBS.

The belief is that if all staff endeavour to follow the principles, we can continually improve the HRB working environment.

Tom McShane (613) 952-2992
Treasury Board of Canada Secretariat
(See #90 in French)

Workplace Well-being Work-Life Balance

111. Quality of the Workplace Experience (Canadian Heritage)

As part of our ongoing response to the 1999 Public Service Employee Survey, a corporate strategy has been developed to continue the dialogue about work, life and harmony at Canadian Heritage. Key components include the development of a CD-ROM resource that will assist managers in continuing a dialogue with employees. The CD, to be launched in May 2001, will contain a PowerPoint presentation, best practices, a bibliography and web-based resources about all aspects of work, life and harmony.

Sharon Squire (613) 994-0671
Canadian Heritage
(See #100 in French)

112. Flexible Work Arrangements Guide (Health Canada)

Health Canada has developed a *Flexible Work Arrangements Guide*, which describes five flexible work arrangements and provides practical information on how to implement a flexible work arrangement. The guide is also intended to encourage managers to show leadership and creativity by considering and promoting different working arrangements to meet specific operational requirements.

Jocelyne Moran (613) 952-2740
Health Canada
(See #102 in French)

113. Study on Balancing Work, Family and Lifestyle (Health Canada)

Health Canada has participated in a national study on balancing work, family and lifestyle.

Simone Robichaud (613) 952-3968
Health Canada
(See #101 in French)

114. Work-Life Program (Industry Canada)

The Work-Life program is offered to employees of Industry Canada to support them in achieving balance in their lives. It covers a wide range of topics on activities, tools and knowledge that potentially help in dealing with the pressures of daily life at work as well as outside of work. Topics range from "Parenting Teens" and "Taking Care of Elderly Parents," to "Gardening" and "Mindfulness: Healing your Own Body." One-and-a-half-hour sessions are usually offered around lunch hour every two weeks.

Franca Borrello (613) 952-2004
Industry Canada
(See #99 in French)

Workplace Well-being Workload

115. Workload Management (Agriculture and Agri-Food Canada)

The survey results indicate that workload is a major concern for Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) managers and employees. Employee suggestions for workload improvement are encouraged and an interactive Intranet site, Simplification 52, has been set up to capture and follow up on their input. Protocols are in place to ensure that people get prompt feedback on their suggestions, questions and problems. The challenge is to encourage more employees to use this site to share work-saving ideas and help develop constructive solutions.

Efforts are presently underway to identify business processes that could be simplified or changed, such as streamlining the correspondence management system and reducing the volume of e-mail. One of the first initiatives to come out of this is using the Publiservice website to post all AAFC staffing competitions; as of February 28, 2000 these are no longer being distributed by e-mail. The What's New? bi-weekly email update of current departmental corporate information is now sent only by electronic subscription upon request rather than sent automatically to every AAFC employee.

AAFC recognizes the importance of providing policies and programs that enable employees to balance their personal, family and work responsibilities to reduce stress and manage their workloads. Employees are encouraged to take advantage of alternative arrangements such as telework, compressed workweeks and flexible hours.

Jim Oickle (613) 759-6640
Agriculture and Agri-Food Canada
(See #92 in French)

116. Work Simplification Initiatives: Track 3A and Track 3B (Pilot Projects) (Canadian International Development Agency)

In order to alleviate heavy workloads and prolonged working hours, the Canadian International Development Agency (CIDA) has established a work simplification initiative compiling a list of 23 suggestions where the Agency can streamline its work processes. This is the first round of many.

Concurrently CIDA has established Track 3B, which will carry out a variety of selective pilot projects where participants can experiment with more effective ways to resolve program issues and deliver international aid.

Anne Carpentier (819) 994-0904
Canadian International Development Agency
(See #91 in French)

117. Departmental Guidelines on Overtime (Environment Canada)

The guidelines on overtime are to provide managers and employees with an interpretive guide to improve administration of overtime within the Department. They will describe best practices and provide advice on how overtime can be administered effectively, with due consideration to consistency, equity and flexibility and the requirements of the collective agreements. The approved document should be approved for national distribution in September 2001.

Doug German (780) 951-8703
Environment Canada
(See #97 in French)

118. Environment Resource Committee (Environment Canada)

The Environment Resource Committee was created to recommend departmental financial strategies to the Environment Management Board (EMB) based on a sound and comprehensive analysis of departmental risks, benefits and impacts and accounting for the comprehensive departmental effects of business line resource decisions. More specifically, the committee is responsible for formulating recommendations on resource allocation, departmental investment opportunities and financial pressures in light of EMB's priorities; overseeing the ongoing identification of the department's program integrity requirements along with associated risk management strategies and participating in the annual Treasury Board process; overseeing operational reviews of key programs; providing a departmental challenge function; and ensuring the transfer of lessons learned to other review exercises.

Jacques Paquette (819) 953-2091
Environment Canada
(See #95 in French)

119. Fully Alive from 9 to 5 Regional Forum (Environment Canada)

Following the Public Service Employee Survey, the Atlantic Region held a regional session using Louise LeBrun and her recent book *Fully Alive From 9 to 5* to kick off a facilitated discussion between a broad cross section of employees and their regional management committee.

This has been supported by a series of division-based discussions seeking practical and implementable actions. The results have been compiled into a package that was discussed at a recent management meeting, attended by participants from the day-long forum. While many areas are being addressed, the key area that has not had a lot of attention in the past was workload. Next steps will include the use of the appraisal process and the region's 2005 exercise to discuss workload issues and developmental opportunities.

André Chiasson (902) 426-9123
Environment Canada
(See #96 in French)

120. Service Charter and Screening Criteria for Workload Management (Environment Canada)

Following a staff retreat dealing with Public Service Employee Survey results, the Business Planning and Development group at Meteorological Service of Canada Headquarters has developed a Service Charter and a set of screening criteria for all incremental work being requested from the work unit. This initiative aims to manage both their workload and client expectations.

Rick Berry (416) 739-4767
Environment Canada
(See #94 in French)

121. Workload Analysis (Environment Canada)

As part of the 2000-2003 Human Resource Planning process in the Environment Conservation Service (ECS), the Canadian Wildlife Service (CWS) has identified workload as the single biggest human resource issue.

To properly quantify and then resolve the workload problems, it was necessary to have a better and more specific grasp of the work volumes: who, what, where and how much

work is done. To this end, all CWS employees, whether full-time, part-time, agency or temporary, were asked to complete a Workload Input Sheet for the period from June 30, 1999 to July 1, 2000. Guidelines and an activity sheet were also attached to assist them in completing this task.

The results of this workload analysis were to be compared with those of a previous analysis conducted across ECS in 1995.

The analysis methodology was designed to create a measurable data information source for work realignment, organizational design and review of level of effort against priorities.

Kathryn Bruce (819) 994-8178
Environment Canada
(See #93 in French)

122. Workload Package (Public Service Commission)

The Public Service Commission (PSC) developed a package on workload and quality of work-life in the PSC. The package was developed in response to the results of the Public Service Employee Survey and to the results of two internal quantitative studies conducted on workload related issues.

Corporate Strategy

The central component of the package is a comprehensive corporate strategy *Let's Work it Out: Addressing the Workload Issue in the Public Service Commission*. The strategy aims at ameliorating workload and quality of work-life by creating an organizational culture that is conducive to work-life balance. There is a two-pronged approach to creating the desired organizational culture: building on the values of the PSC and Public Service as a foundation and strengthening leadership in order to create a values-based workplace in which behaviours are modelled. The focus is placed on Human Resources Management practices, processes, HR planning and empowerment.

Enabling Tools

Enabling tools are an integral component of the *Let's Work it Out* strategy. The tools include the organizational unit profiles and customized strategies, individual profiles for EXs, and a workload tool kit comprising best practices.

Organizational Unit Portraits

The Let's Work it Out corporate strategy was developed with a customized strategy for each organizational unit of the PSC. These strategies respond to the findings of a quantitative analysis in which the survey results, sick leave and overtime statistics, the number of overtime hours worked in administrative units and the number of sick leave hours used during fiscal year 1999-2000 were examined. Based on these results, a portrait consisting of the Branch/Directorate profiles was developed, providing an overview of workload and quality of work-life in the Branch/Directorate. Suggestions and strategies to target specific challenges round out the portrait.

Organizational unit managers have embraced the customized strategies and are in the process of undertaking relevant initiatives to tackle workload and quality of work-life with their staff.

Chapter on EXs and Individual Portraits

The second quantitative analysis resulted in a chapter entitled "PSC EXs: Balancing Work and Personal Life" This chapter examines time usage in respect of meetings attended, usage of leaves of absence and the volumes of e-mails received during a specific period of time. The chapter offers a discussion at three levels: as an organization, as a community, and as part of the Public Service. It also provides tools to help EXs identify best practices to improve their workload.

In order to further stimulate reflections on workload, an individual portrait was developed consisting of a profile and a diagnostic tool. Each EX who participated in the study received his or her individual portrait.

The Tool Kit

The Tool Kit comprises best practices drawn from both the public and the private sector on elements of the strategy, i.e., values, processes, HRM practices, empowerment, HR planning and organizational culture. The Tool Kit is placed on the Intra-Com and is considered a work in progress that will continue to evolve.

Millicent Byrne (613) 992-6112
Public Service Commission
(See #98 in French)

Youth

123. Youth Committee (Public Service Commission)

The Public Service Commission (PSC) has established a youth committee. The name of the committee is Youth Actions - an acronym for Ambassadors of the Commission for Transforming and Influencing the Organization creating a New Synergy. This committee provides a setting for young and young-at-heart employees to learn, develop their skills, communicate and create links with other young and young-at-heart employees. In addition, the committee provides a forum for its members to discuss issues, bring new ideas and generate actions to help the PSC become a workplace of choice. It also responds to the need for young employees to have a voice and to be able to participate in decisions affecting the future of the Commission while providing them with a broader understanding of the issues and decision-making procedures of the organization.

Marie-Annik Pelland (613) 943-7748
Public Service Commission
(See #79 in French)

Hot off the Press: DND Initiatives Sharing Information

Managers' Network (Department of National Defence)

The Department of National Defence (DND) has established a community network for managers within DND. This provides a resource to share and contribute to the education of managers by managers. A champion has been identified and a middle manager representative has been appointed to lead DND management initiatives and direct the identification of their requirements.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

Hot off the Press: DND Initiatives

Continuous Improvement

Red Tape Busting (Department of National Defence)

The Assistant Deputy Minister (Human Resources - Civilian) Group launched its Red Tape Busting Intranet Site as a mechanism to capture all suggestions that could help cut the red tape that impedes productivity. Promotional materials were distributed, inviting all employees within the group to think about the work they do and the way they do it and to submit their ideas to cut red tape. Guiding Principles and an Accountability Framework with success indicators are available on the website. All suggestions are acknowledged and considered, and suggestions that are adopted will be posted on the website and may be considered for special recognition. This is a wonderful opportunity for employees to unleash those ideas to help make the Department of National Defence an even better place to work.

Carolyn Woo (416) 633-6200 ext. 4236
Department of National Defence

Hot off the Press: DND Initiatives

Workload Balance

Daycare Survey (Department of National Defence)

In October 2000, the Deputy Minister requested that a survey be undertaken to help determine if there was sufficient demand for a workplace daycare centre. All Canadian Forces personnel and Department of National Defence civilian employees working in the National Capital Region were encouraged to participate in this voluntary survey. Unfortunately, once price was considered there was insufficient demand for a workplace daycare centre and this matter was not pursued.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

Hot off the Press: DND Initiatives

Respectful, Supportive Environment

Employee Assistance Program (Department of National Defence)

The Department has a joint union-management Employee Assistance Program (EAP) made up of referral agents who are all Department of National Defence (DND) employees. The program has been enhanced to provide our peer referral agents with the knowledge and skills to effectively assist fellow employees with personal concerns and issues facing public servants today. Training and development programs are delivered jointly by union and management as well as employees.

In the fall of 2000, an Interdepartmental EAP Conference was held for our referral agents to prepare them in their dealings with public servants for the changes that are continuing to occur throughout the Public Service. DND has also developed a national employee assistance website available to all DND employees, which provides information and contacts to assist with the resolution of personal problems.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

Revitalized Corporate Awards Program (Department of National Defence)

The Department of National Defence's revitalized Corporate Awards Program will be launched during National Public Service Week (NPSW), June 11 to 15, 2001. A guide to recognition and awards for both managers and employees has been developed, along with a yearly calendar of events. The website has also been redesigned and allows for on-line application for the two corporate awards. A dinner ceremony takes place in Ottawa during NPSW to recognize the recipients of the Deputy Minister Commendation and the Deputy Minister/Chief of the Defence Staff Renewal Award.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

New Long Service Award Program (Department of National Defence)

To recognize the loyal dedication of civilian employees who have shared their expertise through their work in the Public Service, Department of National Defence has created a new Long Service Award Program. For service of 15, 25 and 35 years, a gift and a signed certificate by both the Prime Minister of Canada and the Deputy Minister is awarded. Forty-five years of long and faithful service is recognized with a medallion awarded on behalf of the Department. The Long Service Award Program will officially be unveiled during National Public Service Week, June 11 to 15, 2001.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

Hot off the Press: DND Initiatives

Ethical, Fair Environment

Diversity Program (under the *Public Service Employment Act 5.1*) (Department of National Defence)

As a means of ensuring managers have the flexibility to recruit to increase diversity in their respective areas, a Diversity Program for the Department of National Defence is expected to be approved in June by the Public Service Commission. This program will be instrumental for the Department to reach the goal of having a civilian workforce that is representative of the public it serves. Once the program is approved, a comprehensive communications and training plan will be implemented nationally.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

Harassment Prevention and Resolution Policy and Guidelines (Department of National Defence)

In the summer of 1999, the Department of National Defence and the Canadian Forces commenced a review of the harassment policies applicable to their organizations. The purpose of the review was to modernize and harmonize them so that all members of both organizations would be treated fairly and consistently, regardless of organizational affiliation. Additionally, there was a need for greater emphasis on prevention and early intervention, clarification of roles and ensuring that all employees are aware of their responsibility for ensuring a harassment-free workplace. The new harmonized policy and guidelines were published in December 2000. The communications strategy included the production and distribution of a handbook to every employee and easy access to both documents on the Defence Information Network as well as the Internet.

Susan Harrison (613) 945-1258
Department of National Defence

Hot off the Press: DND Initiatives

Availability of Training Opportunities

The Learning Framework (Department of National Defence)

Following a national workshop on learning and professional development that was held in November 2000, we are in the process of creating a national network of Learning and Career Development Centres. We also provide other services, such as the scholarship program and the Orientation Guide for new employees. In order to measure the efficiency and effectiveness of ongoing learning programs in our Department, we will implement the training module for the computerized personnel management program, called PeopleSoft, as early as this fall. Along with other features, the module includes a catalogue of courses offered internally, as well as a system of establishing quotas and course control.

Gilles Carpentier (613) 996-3445
Department of National Defence

Network of Learning and Career Development Centres (Department of National Defence)

There are three main centres that are already in operation in Ottawa, Halifax and Esquimalt. The Defence Management Committee has authorized the creation of two satellite centres in Gagetown and Greenwood and two other main centres in Montreal and Winnipeg. The full network is scheduled for completion in 2005. The centres provide many services, including non-technical training, consulting in various areas of career planning and training, as well as a learning resource loan service in support of independent learning.

Gilles Carpentier (613) 996-3445
Department of National Defence

Sponsorship of Masters of Public Administration (Management) Candidates (Department of National Defence)

The Treasury Board recently approved funding for this Department of National Defence initiative from the Employment Equity (EE) Positive Measures Program Intervention

Fund. This sponsorship program will enable up to 10 EE designated group member employees to study toward their Masters of Public Administration (Management) - MPA (M) - degree at Dalhousie University, with a view of preparing them for management or senior management positions. Dalhousie is modifying the existing MPA (M) program to incorporate more federal government emphasis and to include diversity management issues. In addition, the training will be provided via distance and Internet learning, enabling candidates to maintain their full-time employment and remain in their current place of residence.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

Job Experience Training (Department of National Defence)

The Job Experience Training Program (JET) is a career development program that will provide indeterminate employees with learning opportunities to help them enhance their employability, and managers with better trained staff who are ready to take on new challenges. The program is designed to meet short-term vacancy needs for staff. It assists employees by providing assignments that allow them to practise and broaden their skills, knowledge and experience. Employees participating in the JET program have the opportunity to network with other people within the Department. Through this initiative, in time, the Department of National Defence will have capable, trained, confident employees with a variety of skills ready to meet the ever-changing operational requirements.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

Job Shadow Program (Department of National Defence)

The goal of the job shadow program is to give candidates a practical taste of the duties and responsibilities of a particular job in which they are interested in a low-risk situation. Conversely, the employee being shadowed can also gain another perspective on his or her job as well as gain experience being a mentor. Job shadowing provides an opportunity to gather information, experience the work environment and culture, network and build confidence in career goals. It can also serve to motivate employees to pursue training and

development toward their career goals. The length of the shadow can vary from half a day to a week. The Job Shadow Program can serve as a precursor to the Job Experience Training Program.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

Electronic Career Site (Department of National Defence)

Career Connexions is an Intranet site offering the most current and complete listing of Department of National Defence (DND) assignment and deployment opportunities for civilian employees nation-wide. It is DND's first electronic career site and an important tool in DND's overall strategy to provide continuous learning and career development for civilian employees. For managers, Career Connexions offers a streamlined system for advertising DND assignments and deployments to all civilian employees quickly, efficiently and equitably. For employees, the site offers one-stop shopping for career opportunities throughout the Department. The site provides a level playing ground for all civilian employees seeking new career opportunities. With links to other career-related sites, this is the best place to start any career search.

Ginette Laflamme (613) 945-0212
Department of National Defence

Scholarship Program (Department of National Defence)

Because an increasing number of jobs require higher education, a scholarship program was created to enable indeterminate civilian employees of the Department of National Defence, appointed pursuant to the *Public Service Employment Act*, occupying a position in one of the following employment categories: Administrative Support, Operational, Administrative and Foreign Service, Technical, or Scientific and Professional, to undertake or complete a certificate or degree. The one-year (academic year) scholarship is provided annually to one employee in each of the above-listed categories. In addition, scholarships will be given to one Aboriginal employee, an employee from a visible minority and another to an employee with a disability. The program is designed to provide employees with financial assistance to obtain a degree, diploma, certificate or accreditation through full-time studies at a recognized Canadian educational institution.

Louis Valois (613) 996-4158
Department of National Defence

Hot off the Press: DND Initiatives Training and Learning Needs

Departmental Competency-Based Management Framework (Department of National Defence)

Over the past few years, seven pilots, including the EX and HR communities, have been completed for Competency-Based Management (CBM) initiatives in the Department of National Defence. As a result of the extensive research performed on public and private sector organizations, lessons learned and the feedback obtained from departmental pilots, a Departmental CBM framework was developed. The framework will serve as the basis for a consistent departmental CBM application approach. The framework has three components: Leadership competencies, Universal Skills and Abilities competencies, and Specialized Knowledge competencies.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

Competency-Based Management: EX Initiative (Department of National Defence)

Using the 14 La Relève leadership competencies, three leadership competency profiles for civilian executives were created at the Assistant Deputy Minister, Director General and Director levels in National Defence. The Executive Community has already begun to use these profiles to focus on their current and future learning requirements. Competency assessment and learning plan tools have also been developed, which will form part of a kit.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

Competency-Based Management: Human Resource Initiative (Department of National Defence)

For the past two years, the Department of National Defence (DND) has used Competency-Based Management to identify the learning and development needs of its Human Resource community. Specifically, DND used the Human Resource Council's

competency dictionary to develop its competency profiles. Employees and supervisors then participated in a "Learning Plan Competency Workshop" to conduct their competency assessments and develop individual learning plans.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

**Competency-Based Management: Competency and Skill Gap Analysis Initiative
(Department of National Defence)**

The Department of National Defence (DND) piloted five Competency and Skill Gap initiatives across Canada. The purpose of these initiatives was two-fold: first, to provide DND supervisors and managers with a tool to identify competency (skills, knowledge, etc.) requirements for work performed in DND and second, to focus training on the reskilling of employees to meet current and future business line requirements. Individual learning plans were created for each employee who participated in the initiative.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

**Future Skills for Operational and Administrative Support Categories (Department
of National Defence)**

The Department of National Defence conducted a study of both the private and public sector to determine how new technology and reengineering will impact the work performed by the administrative support and operational communities. This study examined the current status of the workforce and explored the likely changes that will take place over the next 5 to 10 years in terms of skill requirements.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

The Employability Strategy (Department of National Defence)

This strategy focuses on several issues, including the renewal and development of civilian personnel to ensure that employees have the necessary skills to meet the requirements of the Department, the Public Service or the private sector. To achieve this

goal, we have provided training opportunities in a wide range of areas, such as retirement planning, how to manage

and adapt to change, computer skills, communication, stress management and skills of the future. Moreover, we have created an information bulletin on employability strategies, which is now into its fourth issue.

Gilles Carpentier (613) 996-3445
Department of National Defence

Hot off the Press: DND Initiatives

Careers in the Public Service

Executive Feeder Group Initiative (Department of National Defence)

A study was conducted of the demographic and cultural issues for the Department of National Defence executive feeder group community. The results are being used as the basis for further corporate planning initiatives.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Department of National Defence

HR Development Program (Department of National Defence)

The Department of National Defence has an HR Developmental Program, which provides participants, over a three-year period, the opportunity to gain experience in the various Human Resource Management disciplines, e.g., staffing, classification, etc. Upon certification, these trainees will possess the necessary skill set to be integrated into the HR workforce.

Ginette Laflamme (613) 945-0212
Department of National Defence

READER SATISFACTION SURVEY

It is important that our products be relevant. To help us meet your needs, please complete and return this assessment immediately after reading this document.

This document is	☐	Not at all useful
	☐	Useful
	☐	Very Useful
This document is	☐	Not at all readable
	☐	Readable
	☐	Very readable
This document provided information and leads that will enable me to save resources.	☐	Yes
	☐	No
This document should be updated as required.	☐	Yes
	☐	No

Please include any additional comments that will help us provide you with the information you need.

Return to:

Dave Flavell
Director
Workplace Improvement and HR
Innovations
Human Resources Branch
Treasury Board of Canada Secretariat
300 Laurier Avenue West
4th Floor, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

Phone : (613) 952-5389
Fax: (613) 954-1875



Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Treasury Board of Canada
Secretariat

*Un recueil d'initiatives
faisant suite au
Sondage de 1999 auprès des
fonctionnaires fédéraux*

**Stratégies en
matière des
ressources humaines
dans une ère de changement**

**Un
recueil
d'initiatives**

**Édition
spéciale**

**octobre
2001**

**4^e
Édition**

Canada

**UN RECUEIL D'INITIATIVES
FAISANT SUITE AU
SONDAGE DE 1999 AUPRÈS DES
FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX**

**STRATÉGIES EN MATIÈRE DES
RESSOURCES HUMAINES DANS
UNE ÈRE DE CHANGEMENT**

UN RECUEIL D'INITIATIVES

**ÉDITION SPÉCIALE
OCTOBRE 2001
4^e Édition**

Préparé par la Direction des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2201

No de catalogue: BT49-4/16-2001

ISBN: 0662-65933-3

CONNEXIONS RH :

Accès REG : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh

Accès Internet : http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh

Sélectionnez : Politiques et publications

Publié par la

Division de la planification et de l'analyse stratégiques

Direction des ressources humaines

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

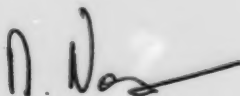
2001

AVANT-PROPOS

Ce recueil, qui donne suite au Sondage de 1999 mené auprès des fonctionnaires fédéraux, a été préparé afin de servir de guide et de source d'information pour faciliter les analyses comparatives, l'échange de renseignements, la collaboration entre les intervenants et, peut-être, les efforts déployés conjointement par les ministères et les organismes pour apporter des améliorations à leurs activités.

Une courte formule réponse est jointe à cette publication. Nous aimerions savoir dans quelle mesure vous jugez ce document utile et si vous pensez qu'il devrait être mis à jour périodiquement. Il serait apprécié que vous la remplissiez et que vous la renvoyiez à l'Équipe de l'amélioration du milieu de travail et de l'innovation en ressources humaines dès que vous le pourrez.

Pour de plus amples renseignements ou si vous avez besoin d'aide, veuillez téléphoner à Sylvie Lance Roussel (613) 946-9310 ou Mary Lou Levisky (613) 941-1426.



Marcel Nouvet
Le Dirigeant principal des ressources humaines
Direction des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada



LISTE DES COLLABORATEURS

Affaires indiennes et du Nord Canada

Agence canadienne de développement international

Agriculture et Agro-alimentaire Canada

Commission de la fonction publique du Canada

Cour canadienne de l'impôt

Défense nationale

Environnement Canada

Gendarmerie royale du Canada

Industrie Canada

Patrimoine canadien

Ressources naturelles Canada

Santé Canada

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Solliciteur général du Canada

Statistique Canada

TABLE DES MATIÈRES

Apprentissage	1
Apprentissage-E	1
Formation.....	2
L'organisation apprenante	5
Communications	9
Compétences.....	15
Dotation.....	16
Entrevue de départ.....	19
Équité en emploi	20
RH-é.....	29
Gestion de la carrière	32
Encadrement et mentorat	32
Perfectionnement des gestionnaires	34
Projets généraux.....	37
Gestion du changement	42
Harcèlement et discrimination	44
Jeunesse.....	49
Responsabilisation	50
Langues officielles	51
Le mieux-être en milieu de travail.....	54
Amélioration organisationnelle	54
Charge de travail	57
Équilibre entre la vie professionnelle et personnelle	63
Projets généraux.....	65
Le plan de mise en œuvre d'une organisation à haut rendement	67

Orientation	69
Reconnaissance et récompenses.....	72
Recrutement et maintien en poste.....	73
Service à la clientèle	74
Sondages à l'interne	76
Valeurs et éthique	79
Informations de dernière minute : Initiatives du MDN	80
Échange de Renseignements	80
Amélioration Permanente	81
Charge de Travail	82
Milieu Respectueux et Positif	83
Milieu Éthique et Équitable	85
Possibilités de Formation	86
Besoins en Formation et en Apprentissage	90
Carrière dans la fonction publique	93
Sondage sur la satisfaction du lecteur	94

Chaque initiative comprend le nom et le numéro de téléphone d'une personne-ressource du ministère ou de l'organisme participant ainsi que le numéro de référence en anglais.

La dernière mise à jour de ce document a été effectué au mois d'octobre 2001.

Apprentissage

Apprentissage-E

1. Initiative d'apprentissage-E (Santé Canada)

La Division de l'apprentissage, de la planification et du développement des communautés a lancé une nouvelle initiative d'apprentissage électronique. Celle-ci, maintenant au stage de l'expérimentation, permet aux employés du Ministère dans la Région de la capitale nationale de visualiser des films vidéo directement de leur ordinateur. Ces films comprennent des clips d'événements d'apprentissage tenus à Santé Canada, le vidéo d'orientation « À la découverte de Santé Canada » et une visite virtuelle du Centre d'apprentissage.

On ajoutera d'autres émissions une fois la période d'essai terminée sur de nombreux autres sujets reliés à l'apprentissage et aux communications internes.

Gilles Lemieux (613) 954-1700
Santé Canada (Voir numéro 66 en anglais)

Apprentissage Formation

2. Recyclage du personnel de gestion (Agence canadienne de développement international)

L'Agence canadienne de développement international ayant cerné le besoin d'améliorer ses pratiques de gestion et les activités de leadership, elle a donc réservé un budget spécifique pour la mise à jour et le recyclage de son personnel de gestion, par le biais de cours dispensés à l'interne et de programmes externes du Centre canadien de gestion.

Anne Carpentier (819) 994-0904
Agence canadienne de développement international
(Voir numéro 73 en anglais)

3. Formation en informatique appuyant le Gouvernement en direct (Industrie Canada)

Industrie Canada s'emploie activement à offrir à ses employés l'occasion d'acquérir les outils, les habiletés et les connaissances nécessaires pour adapter les sites Internet actuels aux normes de présentation uniformes du Conseil du Trésor (CT).

Un cours a été élaboré à partir des lignes directrices du CT et a été largement offert au sein du Ministère. L'auditoire du cours est constitué des professionnels en technologie qui sont chargés de la construction des sites Web ainsi que des gestionnaires des projets de conversion des sites Web.

Joan Wilson (613) 954-3605
Industrie Canada
(Voir numéro 76 en anglais)

4. Outil d'autodiagnostic à l'intention des agents supérieurs (Industrie Canada)

Mis au point par des agents supérieurs de plusieurs bureaux régionaux et de tous les secteurs d'industrie Canada, cet outil électronique est un questionnaire confidentiel et interactif visant à aider les agents supérieurs (EX moins 1 et EX moins 2) à évaluer leurs

capacités par rapport à six compétences de base (planification, service à la clientèle, communication, travail d'équipe, autogestion, réflexion et analyse).

Les scores obtenus sont présentés sous forme d'un graphique à barres. Le profil global obtenu aide l'employé à préciser ses talents et à cerner les compétences qu'il lui faudrait perfectionner. Des ressources générales et du matériel d'apprentissage sont indiqués en regard de chaque compétence.

Dave Morgan (613) 952-0661
Industrie Canada
(Voir numéro 77 en anglais)

5. Programme de certification (Industrie Canada)

En partenariat avec un fournisseur de formation, Industrie Canada élabore des programmes de nouveaux cheminements de carrière pour les employés du ministère. Ceux-ci peuvent s'inscrire à divers cours menant à des certifications de webmestre, développeur de sites Web et programmeur de Web dynamique.

Ces programmes sont offerts selon une formule de recouvrement des coûts et renforcent les habilités des employés, habiletés qui seront de plus en plus requises au fur et à mesure que le gouvernement offrira davantage de services en direct aux canadiens.

Joan Wilson (613) 954-3605
Industrie Canada
(Voir numéro 75 en anglais)

6. Séries de conférences (Industrie Canada)

Dans le but d'aider les employés à garder leurs connaissances à jour au sujet des grands objectifs, besoins et tendances au sein d'Industrie Canada et du secteur public, on a lancé une série de conférences dans ce ministère.

Les présentations sont relativement courtes et portent, par exemple, sur les questions liées à la technologie et à l'incidence sur les personnes de l'implantation du Gouvernement en direct, ou encore sur des questions légales ou des domaines de la microéconomie, des

communications et du leadership. Cette formule attire de nombreux participants à qui elle dispense, en temps opportun, des connaissances utiles au travail quotidien.

Michelle Henchiri (613) 954-3629
Industrie Canada
(Voir numéro 78 en anglais)

7. Une méthode de gestion du stress pour l'organisation (Industrie Canada)

Des ateliers de gestion du stress, organisés à l'administration centrale et dans les régions, aident les participants à contrôler leur niveau de stress au travail et dans leur vie personnelle. Les ateliers comprennent des mesures d'évaluation du stress, des séances personnalisées et des mesures de suivi.

Cindy Sullivan (613) 941-9423
Industrie Canada
(Voir numéro 74 en anglais)

Apprentissage

L'organisation apprenante

8. Plans d'apprentissage et de perfectionnement des employés (Affaires indiennes et du Nord Canada)

Le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC) encourage l'élaboration annuelle de plans d'apprentissage et de perfectionnement, ce qui permet aux employés et à leurs superviseurs d'avoir une discussion franche et complète sur les besoins personnels d'apprentissage et les besoins opérationnels. Ces plans sont élaborés sur une base individuelle et leurs données sont recueillies à l'échelle nationale avant d'être entrées dans le Système intégré de gestion des ressources humaines PeopleSoft. Ces données sont utilisées pour faire le suivi de l'utilisation et des tendances en matière de formation et réaliser des économies d'échelle.

De plus, le service des RH utilise largement le site intranet du MAINC pour fournir une mine de renseignements liés à ce processus. Ce site dynamique fournit les outils dont chaque employé a besoin pour élaborer un plan bien étoffé et lui permet de se familiariser avec l'utilisation d'un médium électronique, une étape importante pour réussir la transition vers un système PeopleSoft en mode Web.

Mike Nadon (819) 953-1084
Affaires indiennes et du Nord Canada
(Voir numéro 69 en anglais)

9. Groupe de travail sur l'apprentissage (Agriculture et Agroalimentaire Canada)

On a établi un groupe de travail sur l'apprentissage, chargé de présenter des recommandations au Comité de gestion du ministère concernant l'avenir d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) à titre d'organisation apprenante ».

Une organisation apprenante ne fait pas que s'adapter au changement : elle sait aussi en tirer profit, en favorisant l'adoption de façons nouvelles et innovatrices d'améliorer le rendement de façon continue. Ses progrès reposent sur l'acquisition, l'interprétation, le partage et la conservation de l'information, des connaissances et de l'expérience. Le groupe s'est réuni pendant trois semaines à l'automne dernier et a élaboré un cadre pour

l'atteinte des résultats de travail au sein d'une organisation apprenante. Le cadre a été approuvé par le comité de la haute direction d'AAC et est présentement mis en œuvre.

Ab Ettinger (613) 759-1174
Agriculture et Agroalimentaire Canada
(Voir numéro 67 en anglais)

10. Initiative de l'organisation apprenante (Commission de la fonction publique)

L'initiative de l'organisation apprenante est une vaste stratégie intégrant la formation à titre d'investissement pour l'organisation. Voici les trois éléments du cadre d'apprentissage :

1. Une politique d'apprentissage continu pour stimuler, orienter et promouvoir le développement de la Commission de la fonction publique comme organisation apprenante vouée à l'apprentissage continu de son personnel.
2. Des lignes directrices sur l'apprentissage, qui contribueront à rendre plus explicite cet engagement à accroître la formation et le perfectionnement des fonctionnaires.
3. Des profils de compétence pour cerner les besoins individuels de formation.

L'initiative de l'organisation apprenante sera affichée dans Intra-com. Le Plan d'apprentissage, un outil qui aide les employés à exercer le contrôle et la responsabilité de l'enrichissement de leur travail et de leur cheminement de carrière, sera ainsi facilement accessible.

Barbara Ferguson (613) 995-8315
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 72 en anglais)

11. Devenir une organisation apprenante (Patrimoine canadien)

- Le forum administratif du succès a été tenu en janvier 2001.
- Le programme d'apprentissage à l'intention des gestionnaires a été lancé en avril 2001 au cours du forum des cadres.
- Des séances d'orientation ont été offertes aux nouveaux employés; la phase II du programme en direct est bien amorcée.

- La stratégie d'apprentissage du Ministère est en cours d'élaboration.
- Une journée de l'apprentissage constituera un élément clé de la Semaine nationale de la fonction publique en 2001.

Sharon Squire (613) 994-0671
Patrimoine canadien
(Voir numéro 68 en anglais)

12. Déjeuners-conférences (Ressources naturelles Canada)

Des déjeuners-conférences sont offerts gratuitement à tous les employés de la Région de la capitale nationale. D'une durée de 50 minutes, ces séances informelles ont lieu environ trois fois par mois à l'heure du midi, et les participants sont invités à y apporter leur déjeuner.

Les séances s'adressent à un auditoire général et, à l'occasion, à des groupes choisis, et sont animées par des spécialistes de Ressources naturelles Canada et des fournisseurs privés. Leur but est de créer des occasions de réseautage et d'échange d'expériences et d'idées pour les employés.

On y aborde les sujets les plus variés, les thèmes dominants étant l'apprentissage, le perfectionnement et le bien-être.

Thérèse Bergeron (613) 947-0567
Ressources naturelles Canada
(Voir numéro 71 en anglais)

13. Stratégie de perfectionnement des employés (Ressources naturelles Canada)

La Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement des employés témoigne de l'engagement du Ministère de devenir un milieu de travail de choix où chaque employé disposera des compétences nécessaires pour effectuer son travail tout en participant à la réalisation des activités de Ressources naturelles Canada et à la création d'un milieu d'apprentissage et de perfectionnement continus.

La Stratégie fournit aux gestionnaires des lignes directrices sur la façon de gérer les activités d'apprentissage et de perfectionnement de leurs employés. Elle décrit aussi l'engagement de la direction de créer une culture axée sur le service et un milieu d'apprentissage continu.

Thérèse Bergeron (613) 947-0567
Ressources naturelles Canada
(Voir numéro 70 en anglais)

Communications

14. Comité des communications (Affaires indiennes et du Nord Canada)

La Direction des systèmes d'information ministérielle a créé un comité des communications dont le mandat est de diffuser efficacement l'information à toute la Direction de façon continue. Le comité organisera des réunions trimestrielles de la Direction et tiendra des événements spéciaux et en fera la promotion.

Tom Hope (819) 997-0711
Affaires indiennes et du Nord Canada
(Voir numéro 29 en anglais)

15. Efficacité organisationnelle (Agence canadienne de développement international)

Aider l'Agence à améliorer la gestion de son information et des technologies, pour faciliter le travail des employés et fournir un meilleur support de gestion ainsi qu'améliorer et compléter le cadre normatif des fonctions ministérielles, dans le but d'assurer une gestion plus cohérente et équitable ainsi que réduire le fardeau administratif des employés et des partenaires.

Anne Carpentier (819) 994-0904
Agence canadienne de développement international
(Voir numéro 24 en anglais)

16. Sondage « Prendre le pouls » (Agence canadienne de développement international)

Suite au Sondage des fonctionnaires fédéraux, on a demandé aux superviseurs d'avoir régulièrement des entretiens avec leur personnel pour réviser et établir les priorités de travail dans le cadre du processus de planification de l'Agence, pour discuter des objectifs de rendement et des attentes pour la prochaine année financière dans le contexte des plans de travail, pour définir les besoins d'apprentissage et de perfectionnement ainsi

que discuter des aspirations de carrière. Le sondage « Prendre le pouls », mené auprès d'employés choisis au hasard, visait à évaluer la façon dont les problèmes soulevés étaient abordés.

Anne Carpentier (819) 994-0904
Agence canadienne de développement international
(Voir numéro 25 en anglais)

17. Communications internes (Agriculture et Agroalimentaire Canada)

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a mis en place un Bureau des communications internes qui s'est vu confier les tâches suivantes : favoriser la compréhension de la raison d'être, du plan, des orientations et des activités d'AAC; promouvoir et reconnaître les rapports au sein d'AAC qui témoignent d'un ministère uni; reconnaître et promouvoir la créativité des employés, la motivation personnelle et les initiatives qui font progresser le programme d'action d'AAC; fournir et promouvoir des communications internes innovatrices, inclusives et bilatérales sur toutes les questions.

Les activités du Bureau aideront les employés et les gestionnaires à s'adapter aux changements et à participer pleinement au remaniement et à l'amélioration du milieu de travail ou de leur avenir professionnel. Le Bureau fournira un cadre et des outils qui aideront les employés à acquérir, à assimiler, à saisir et à appliquer l'information intelligemment et efficacement, pour ensuite façonner de l'avenir.

Lisa Hardey (613) 759-1071
Agriculture et Agroalimentaire Canada
(Voir numéro 20 en anglais)

18. Dialogue suivant le sondage et Comité interdirections générales du Ministère (Agriculture et Agroalimentaire Canada)

En réponse aux problèmes soulevés dans le cadre du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux effectué en 1999, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a tenu l'an dernier près d'une centaine de séances de dialogue entre gestionnaires et employés dans ses bureaux partout au pays. On invitait les gestionnaires à passer en revue les résultats du sondage avec leurs employés et à discuter des mesures de suivi nécessaires.

Un site intranet a été mis sur pied afin de communiquer aux employés d'AAC les résultats de ce dialogue et de leur offrir un outil supplémentaire pour faire part de leurs commentaires. L'approche visait à encourager les gestionnaires à prendre des mesures au

niveau local dans la mesure du possible, tout en fournissant des renseignements sur les points qui devraient faire l'objet de mesures à l'échelle de la direction générale, du ministère ou du gouvernement. À partir de ces observations, 84 plans d'action ont été dressés.

AAC a créé un comité interdirections générales chargé du suivi des résultats du sondage ainsi que d'examiner les plans d'action et d'élaborer des recommandations ministérielles. Ces dernières, qui ont été présentées au Comité de gestion du ministère en mars dernier, visaient les priorités ministérielles suivantes : discrimination et harcèlement en milieu de travail, gestion de la charge de travail, dotation et équité des promotions, avancement professionnel et mobilité, et mesures à prendre concernant les résultats du sondage.

Le Comité de gestion s'est engagé à donner suite de façon concrète à de nombreuses recommandations et a demandé que d'autres fassent l'objet d'améliorations ou d'un examen plus approfondi. Un deuxième comité de suivi interdirections générales s'est chargé de mûrir ces recommandations, lesquelles ont été présentées en septembre dernier.

Des décisions ont été prises dans de nombreux secteurs, notamment la création d'un poste d'ombudsman qui sera chargé de répondre aux plaintes de harcèlement et de discrimination, une plus grande promotion des activités de sensibilisation, une transparence accrue des processus de dotation et un meilleur accès à la formation linguistique.

D^r John Dueck (613) 759-7851
Agriculture et Agroalimentaire Canada
(Voir numéro 21 en anglais)

19. Élaboration d'un site intranet (Agriculture et Agroalimentaire Canada)

À la lumière des commentaires des employés, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a réaménagé son site intranet qui sert à communiquer des nouvelles et de l'information sur le Ministère, afin de le rendre plus dynamique et convivial. La nouvelle page d'accueil présente les dernières mises à jour, et le menu révisé permet aux utilisateurs de naviguer sur le site plus rapidement et facilement. La nouvelle présentation est conforme aux objectifs du Gouvernement en direct et elle est harmonisée avec les politiques du Secrétariat du Conseil du trésor du Canada en matière de présentation uniforme et de coordination de l'image de marque.

Leigh Bain (613) 759-6616
Agriculture et Agroalimentaire Canada
(Voir numéro 23 en anglais)

20. Équipes de travail (Agriculture et Agroalimentaire Canada)

Le travail d'équipe est au cœur de la nouvelle approche d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) en matière de planification des activités, qui met l'accent sur l'importance de l'intégration horizontale. Le principe sous-jacent est le suivant : en éliminant le cloisonnement entre les directions générales, en rassemblant des employés dont l'expérience, les intérêts, et les domaines de spécialité diffèrent et en unissant nos efforts en vue d'atteindre un objectif commun, AAC sera en mesure de prendre des décisions mieux éclairées et d'élaborer des plans d'action plus adéquats.

En invitant les gestionnaires et les employés à participer à toutes les étapes du processus, on s'assure non seulement que ceux-ci seront mieux informés des priorités, des politiques et des programmes du Ministère, mais aussi qu'ils auront la possibilité de contribuer de manière significative à son orientation stratégique.

AAC compte de plus en plus sur le travail d'équipe pour obtenir des résultats, atteindre un but commun et mettre en œuvre de nouvelles idées. Jusqu'à maintenant, 173 employés d'AAC, provenant de différentes directions générales et régions, ont fait partie d'une ou de plusieurs des 16 équipes de travail chargées d'examiner toute une gamme de dossiers et dont les activités ont donné de très bons résultats. D'autres groupes sont à pied d'œuvre ou devraient être formés sous peu. Voici certains des enjeux qui auront une incidence plus ou moins importante sur l'avenir des activités et des priorités ministérielles (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère) : pesticides, programmes de protection du revenu agricole, sciences de la vie, appartenance, apprentissage, politique rurale, reconnaissance et récompenses des employés, élargissement de la base de consultation et domaines clés des secteurs d'activités.

Ab Ettinger (613) 759-1174
Agriculture et Agroalimentaire Canada
(Voir numéro 22 en anglais)

21. À la découverte d'Environnement Canada – Séance pilote d'information pour les employés (Environnement Canada)

Séance d'une demi-journée visant à aider les employés à mieux comprendre Environnement Canada : son histoire, ses activités, sa structure, ses gens, son budget et sa contribution dans le contexte général de l'environnement.

Dix séances pilotes ont eu lieu, dans toutes les régions. Un rapport final sur les résultats de la séance pilote, présentant des recommandations pour son utilisation future, sera déposé sous peu.

Mark Cuddy (819) 953-3922
Environnement Canada
(Voir numéro 27 en anglais)

22. Bulletins et dépliants sur le suivi du sondage (Environnement Canada)

Faisant suite à l'engagement pris par le sous-ministre de tenir les employés d'Environnement Canada au courant des mesures prises en réponse aux préoccupations soulevées dans le sondage, divers outils de communication ont été élaborés. Ces outils comprenaient notamment des bulletins mensuels du sous-ministre et deux dépliants intitulés *Bâtir ensemble un meilleur milieu de travail*, publiés respectivement en juin 2000 et en mars 2001. Tous ces documents ont également été affichés sur la page du sondage, dans le site intranet des ressources humaines.

Jovette Champagne (819) 997-6735
Environnement Canada
(Voir numéro 26 en anglais)

23. Nétiquette : stratégie et séances d'information pour une meilleure utilisation du courriel (Environnement Canada)

Nétiquette est un outil électronique servant à promouvoir le bon usage du courriel, soit une utilisation adéquate, claire, efficace et courtoise. Il explique aux employés comment utiliser Microsoft Exchange avec efficacité et efficience; comment gérer le courrier électronique, et comment l'utilisation du courrier électronique peut se répercuter sur les autres utilisateurs et sur tout le réseau d'Environnement Canada. Il vise à optimiser l'utilisation des services de messagerie électronique du Ministère, à réduire le volume de courriel inutile et à accroître la qualité des messages électroniques. Nétiquette est affiché sur le site intranet du Ministère. Des projets pilotes sont en cours et l'implantation générale, pour tous les employés, est prévue pour septembre 2001.

Connie MacDonald (819) 953-1162
Environnement Canada
(Voir numéro 28 en anglais)

**24. Discussions internes – Concentrer les efforts sur les enjeux
(Statistique Canada)**

Les sondages d'opinion auprès des employés peuvent cerner de façon précise les secteurs qui méritent notre attention, mais ils permettent rarement de dégager des solutions précises. Pour comprendre le sens véritable des résultats des enquêtes, il convient d'explorer les facteurs à l'origine des observations positives ou négatives. L'une des méthodes utilisées à cette fin consiste à tenir une réunion de division ou une retraite d'une demi-journée ou d'une journée entière. L'ordre du jour est préparé par un coordonnateur divisionnaire ou par une équipe chargée d'analyser les résultats du sondage. Le coordonnateur définit les principaux enjeux devant être abordés. Un animateur dirige la réunion, laquelle peut se tenir à l'extérieur des locaux.

L'avant-midi est consacré aux observations anecdotiques se rapportant aux enjeux définis. Il s'agit de mieux comprendre la nature de ces derniers. En règle générale, les employés de la division sont répartis en groupes, qui peuvent choisir eux-mêmes les thèmes qu'ils désirent aborder, si les sujets de discussion ne sont pas déterminés à l'avance.

En après-midi, on s'attache à définir diverses mesures possibles et des priorités qui répondent aux principales questions. Le coordonnateur de la réunion réunit les idées émises par ces groupes de travail et utilise les commentaires sur les enjeux et les options pour élaborer des priorités d'action.

Les employés de la division sont invités à se joindre aux équipes chargées de la mise en œuvre des solutions, et les communications régulières avec le personnel de la division permettent d'informer tous les intéressés des progrès réalisés.

Claude Gravel (613) 951-1062
Statistique Canada
(Voir numéro 30 en anglais)

Compétences

25. Compétences (Agriculture et Agroalimentaire Canada)

Les compétences sont les aptitudes, les connaissances, les qualités personnelles et les comportements qui permettent à une personne de remplir des fonctions, d'assumer un rôle ou de faire face à une situation. Les compétences sont liées aux objectifs organisationnels et stratégiques, car elles servent de cadre pour la gestion des ressources humaines, le recrutement et la formation et constituent donc un élément important de la planification des activités et des priorités. Les besoins du Ministère et de ses clients changent rapidement et, pour répondre efficacement à ces besoins, il faut trouver de nouvelles façons de penser et de faire. En définissant et en appliquant les compétences requises, on pourra faire en sorte que l'effectif d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) possède les aptitudes, les outils et la vision d'ensemble nécessaires pour collaborer de façon horizontale et être en mesure de faire face aux défis de l'avenir.

On élabore présentement une stratégie pour faire en sorte qu'AAC soit une organisation axée sur l'acquisition de compétences, qui favorise le travail d'équipe et l'épanouissement personnel et professionnel des employés tout en dispensant aux Canadiens et aux Canadiennes les meilleurs conseils et services.

Des séances d'acquisition de compétences font actuellement l'objet d'un projet pilote; elles mettent l'accent sur différents styles d'apprentissage, les compétences et le travail en équipe afin de permettre aux employés de mieux comprendre leur travail. Ces séances seront offertes à tous les employés et gestionnaires (y compris le sous-ministre et le sous-ministre associé) dès que la formule définitive aura été adoptée.

Jennifer Miles (613) 759-6191
Agriculture et Agroalimentaire Canada
(Voir numéro 31 en anglais)

Dotation

26. Atelier sur les valeurs en dotation (Cour canadienne de l'impôt)

Parallèlement à la signature de notre entente concernant la délégation des pouvoirs et les responsabilités pour la dotation, nous avons offert aux gestionnaires un atelier sur les valeurs en dotation. Dans cet atelier, on expliquait les valeurs en dotation et leur rapport avec la nouvelle entente.

Julie Di Nuzzo (613) 943-0315
Cour canadienne de l'impôt
(Voir numéro 102 en anglais)

27. Sondage sur les valeurs de la dotation (Industrie Canada)

L'objectif du sondage était de recueillir des renseignements afin d'évaluer la perception des gestionnaires et des employés à l'égard des pratiques de dotation ministérielles et, ainsi, de pouvoir rendre compte en partie à la Commission de la fonction publique relativement à la délégation des pouvoirs de dotation et à l'entente de responsabilité du Ministère.

En plus, les résultats du sondage fourniront au Ministère des renseignements permettant de déterminer si la dotation et les pratiques de dotation se sont améliorées depuis le Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux.

Susan Beattie (613) 946-6771
Industrie Canada
(Voir numéro 98 en anglais)

28. Automatisation des énoncés de qualités (Ressources naturelles Canada)

Le projet d'automatisation des énoncés de qualité a été choisi comme moyen d'améliorer la gestion des ressources humaines au sein du Ministère et de rendre le processus de dotation accessible à tous les employés, permettant ainsi d'en améliorer la transparence.

Présenté sur le site intranet de Ressources humaines Canada, le projet facilite la préparation des énoncés de qualité, à partir du choix du groupe et du niveau et des exigences linguistiques d'un poste. En cochant des cases et en cliquant sur des liens, un

gestionnaire peut ensuite faire des choix dans les rubriques Expérience, Connaissances, Aptitudes, Qualités personnelles et Conditions d'emploi. À chaque étape de sa démarche, il peut demander de l'aide ou de l'information.

Lorsque le gestionnaire a sélectionné les exigences du poste, il peut enregistrer celles-ci sur son disque dur, dans WordPerfect ou Word. Le produit fini représente un énoncé de qualités bilingue qui rend compte des fonctions du poste et pouvant être modifié au besoin.

John Cruickshank (613) 996-6074
Ressources naturelles Canada
(Voir numéro 99 en anglais)

29. L'équité en dotation (Ressources naturelles Canada)

Dans le Secteur des sciences de la Terre (SST) de Ressources naturelles Canada, un groupe de travail sur l'équité a été chargé d'étudier les préoccupations exprimées par les employés dans le cadre d'un sondage interne et d'y donner suite. Une série de questions et de principes propres à la dotation ont été élaborés par le groupe de travail, notamment les Principes directeurs des mesures de dotation générales au SST.

Ces principes ont été revus par l'équipe de gestion du Secteur et publiés dans le nouveau site Web du SST, Intercom. Les principes et les questions d'équité se veulent un complément aux mesures de dotation et un guide destiné à orienter les gestionnaires tout au long d'un processus qui se veut équitable et transparent pour tous les candidats.

Larry Taylor (613) 947-7353
Ressources naturelles Canada
(Voir numéro 100 en anglais)

30. Modules de dotation à l'intention des gestionnaires (Ressources naturelles Canada)

Les modules de dotation offrent aux gestionnaires des renseignements sur le processus de dotation, notamment sur la façon de réorienter les décisions de dotation en fonction des valeurs à la base du mérite. Ils portent plus précisément sur les éléments suivants : l'application de principes et de valeurs à la dotation, la conception d'un énoncé de qualités impartial, et la définition de l'utilité et des limites des divers outils et méthodes d'évaluation, y compris l'élaboration d'un guide de cotation impartial. Les modules de

dotation à l'intention des gestionnaires aident Ressources naturelles Canada à respecter son engagement à l'égard de l'équité en matière d'emploi.

John Cruickshank (613) 996-6074
Ressources naturelles Canada
(Voir numéro 101 en anglais)

Entrevue de départ

31. Programme d'entrevue de départ (Commission de la fonction publique)

La Commission de la fonction publique (CFP) a conçu un programme d'entrevue de départ à l'intention des fonctionnaires quittant la CFP. Dans le cadre de ce programme, on veut recueillir ce que pensent sincèrement les fonctionnaires de la santé actuelle de l'organisation et du bien-être en milieu de travail.

Comme suite à ces observations, des politiques et des pratiques des ressources humaines pourraient être nuancées et de nouveaux programmes, mis sur pied, afin que la CFP puisse offrir un milieu de travail stimulant et enrichissant.

Millicent Byrne (613) 992-6112
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 53 en anglais)

Équité en emploi

32. Consultation et collaboration (Affaires indiennes et du Nord Canada)

La consultation et la collaboration avec les syndicats et les représentants des employés prennent place régulièrement pour assurer l'application fructueuse de l'équité en matière d'emploi (EE). Les questions concernant l'EE sont un point inscrit en permanence à l'ordre du jour des réunions du Comité de consultation syndicale-patronale, et la planification à long terme liée à l'EE continuera de tenir compte de ce mode de consultation. Une réunion de planification de l'EE a lieu chaque année, à laquelle sont conviés des membres des syndicats, des représentants régionaux et des représentants des employés pour participer à la création du plan triennal d'EE du Ministère.

Roxanne Brascoupé (613) 994-7293
Affaires indiennes et du Nord Canada
(Voir numéro 43 en anglais)

33. Groupes consultatifs de l'équité en emploi (Affaires indiennes et du Nord Canada)

Les groupes consultatifs de l'équité en emploi (EE) jouent un rôle important pour aider le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC) à atteindre ses objectifs d'équité en emploi. C'est ainsi que le Réseau des minorités visibles et le Comité des personnes handicapées collaborent avec la haute direction, la Direction générale des ressources humaines, d'autres groupes consultatifs de l'équité en emploi et les représentants syndicaux pour promouvoir et maintenir une main-d'œuvre représentative au sein du MAINC. Les ressources financières proviennent de la Direction générale des ressources humaines qui finance également un poste d'agent de liaison pour appuyer le travail des groupes consultatifs.

Roxanne Brascoupé (613) 994-7293
Affaires indiennes et du Nord Canada
(Voir numéro 44 en anglais)

34. Nouveaux horizons : série d'ateliers de planification de carrière à l'intention des employés handicapés et des membres de minorités visibles (Affaires indiennes et du Nord Canada)

Trois ateliers sur le perfectionnement professionnel ont été conçus pour offrir aux participants des outils et des stratégies pour poursuivre leurs objectifs professionnels. À ces ateliers, les participants réfléchissent sur leurs attentes personnelles, examinent leur carrière actuelle, explorent des choix de carrières et repèrent de nouvelles possibilités. Ils apprennent également des stratégies et des techniques gagnantes, notamment comment rédiger un curriculum vitae efficace et mettre toutes les chances de leur côté lors des entrevues d'emploi.

Rick Hansen (613) 953-2083
Affaires indiennes et du Nord Canada
(Voir numéro 48 en anglais)

35. Nouvelles directions (Affaires indiennes et du Nord Canada)

Nouvelles directions est un projet lancé par le bureau régional de l'Atlantique du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC), qui poursuit deux objectifs : aider les candidats autochtones dans leur recherche d'emploi au Canada atlantique ainsi qu'aider les secteurs public et privé à répondre à leurs besoins relatifs à l'équité en emploi. Le répertoire des curriculum vitae des Autochtones ainsi que des fiches de compétences sont utilisés pour diriger les candidats vers des employeurs potentiels. Le repérage des emplois potentiels s'effectue par la consultation quotidienne du site de la Commission de la fonction publique ou par des contacts directs avec le secteur privé et d'autres organisations du secteur public qui désirent embaucher des Autochtones.

Karen Turple (902) 661-6258
Affaires indiennes et du Nord Canada
(Voir numéro 47 en anglais)

36. Planification des ressources humaines (Affaires indiennes et du Nord Canada)

Au ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC), la planification des ressources humaines fait partie intégrante de la planification des activités, et le recrutement du personnel est organisé en fonction de l'orientation opérationnelle future

du ministère. Le MAINC examine actuellement ses besoins présents et futurs en matière de recrutement et élabore une approche stratégique et des plans de travail pour pouvoir faire face aux pénuries futures. Le Ministère s'assure également que les buts et les objectifs de l'équité en emploi sont pleinement intégrés au processus de planification.

Roxanne Brascoupé (613) 994-7293
Affaires indiennes et du Nord Canada
(Voir numéro 46 en anglais)

37. « Rassembler nos forces : Le plan d'action du Canada pour les questions autochtones » et « Appuyer les intervenants de première ligne » (Affaires indiennes et du Nord Canada)

« Rassembler nos forces : Le plan d'action du Canada pour les questions autochtones » est le cadre de politique qui propose un changement de cap au ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC) et à d'autres ministères fédéraux afin de favoriser une participation plus étroite des Autochtones et de la population du Nord et ainsi améliorer la qualité de vie de ces personnes.

« Appuyer les intervenants de première ligne » (AIPL) vise à resserrer les nouveaux liens avec nos partenaires, en habilitant le personnel de premier niveau afin qu'il puisse appuyer efficacement les Premières Nations, les Inuits et les habitants du Nord dans leurs fonctions et objectifs d'administration publique en privilégiant la coopération.

Le programme AIPL a été adopté en mars 1999. Son but : cerner, appuyer et apporter des améliorations aux procédés, méthodes et systèmes ainsi que développer en permanence les compétences et les outils nécessaires pour aider les intervenants de première ligne à travailler avec les Premières Nations, les Inuits et leurs communautés et à leur offrir des services.

Jusqu'à maintenant, les résultats reflètent la vision et les principes de gestion du MAINC axés sur l'amélioration soutenue, le travail d'équipe et l'instauration de rapports professionnels avec nos partenaires. AIPL commence à provoquer un changement de comportement individuel et organisationnel.

Carole J. Lacelle (819) 997-0995
Affaires indiennes et du Nord Canada
(Voir numéro 45 en anglais)

38. Groupe de travail sur l'appartenance (Agriculture et Agroalimentaire Canada)

On a mis sur pied un groupe de travail sur l'appartenance, chargé d'examiner les pratiques et les problèmes liés à l'appartenance en milieu de travail, de formuler des recommandations en vue de favoriser un milieu de travail davantage axé sur l'intégration, de créer un cadre stratégique en matière d'appartenance et d'élaborer une analyse de rentabilisation dans le but de mettre en œuvre la stratégie dans les 12 à 18 mois suivants.

Ce groupe de travail horizontal, composé d'employés de toutes les directions générales et régions, s'est réuni pendant deux semaines en janvier dernier et il a récemment présenté ses conclusions au Comité de gestion du ministère. Il a insisté sur le fait que l'appartenance devait constituer plus qu'un projet visant à s'acquitter d'obligations juridiques et à augmenter la représentation aux fins de l'équité en emploi. Un milieu de travail intégrateur valorise les personnes, offre les mêmes possibilités à tous les employés, respecte les différences et favorise l'excellence personnelle et professionnelle.

On a confié au Comité supérieur des ressources humaines la tâche de discuter des activités du groupe de travail, de communiquer les obstacles à l'appartenance et d'en faire le suivi, et de dresser un plan d'action pour mettre en œuvre plusieurs de ses recommandations. Un atelier sur l'appartenance destiné aux employés d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, *De la planification à l'action*, s'est déroulé les 22 et 23 février 2001 pour renseigner les employés sur l'appartenance, décrire les objectifs connexes et préciser les liens avec les priorités et les activités de planification du Ministère.

Mario Ste-Marie (613) 759-7547
Agriculture et Agroalimentaire Canada
(Voir numéro 38 en anglais)

39. Politique globale en matière d'adaptation du lieu de travail (Agriculture et Agroalimentaire Canada)

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) est déterminé à favoriser la mise en place d'un effectif motivé, diversifié et productif, ainsi qu'un milieu de travail positif. L'offre d'aménagements spéciaux aux employés handicapés s'inscrit dans cette priorité.

La politique globale d'adaptation du lieu de travail d'AAC, qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2000, donne un aperçu des concepts et des procédures nécessaires pour concrétiser ce principe à AAC. Dans le but de faciliter la mise en œuvre de la politique, AAC procède actuellement à la dotation d'un poste de conseiller en matière

d'aménagement du lieu de travail (poste de durée indéterminée) et fera appel aux services du Conseil canadien de la réadaptation et du travail pour l'aider à trouver des solutions dans certains cas particuliers.

Marcel Beauchamp (613) 759-1155
Agriculture et Agroalimentaire Canada
(Voir numéro 37 en anglais)

40. Recensement sur la représentation (Agriculture et Agroalimentaire Canada)

Le 15 février 2000, Agriculture et Agroalimentaire Canada a procédé à un recensement interne sur la représentation, dont l'objectif était de dresser un portrait plus précis de la représentation actuelle au Ministère des groupes désignés aux fins de l'équité en emploi.

Le taux de réponse global a été de 91 p. 100, ce qui est supérieur au taux minimum de 80 p. 100 requis pour satisfaire aux normes établies par la Commission canadienne des droits de la personne; ce projet a également offert aux employés une occasion supplémentaire de déclarer leur appartenance à un groupe désigné et d'exprimer leurs préoccupations.

Les renseignements recueillis dans le cadre du recensement seront utilisés en vue de la planification et de la mise en œuvre des programmes et des pratiques nécessaires pour favoriser et gérer un effectif plus diversifié. Ces résultats, ainsi qu'un processus de déclaration volontaire convivial, appuieront les efforts de recrutement des gestionnaires liés à l'EE tout en permettant au Ministère de se donner une représentation correspondant à la disponibilité sur le marché du travail.

Ab Ettinger (613) 759-1174
Agriculture et Agroalimentaire Canada
(Voir numéro 39 en anglais)

41. Guide du gestionnaire aux fins de l'équité en emploi et de la gestion d'un effectif hétérogène (Commission de la fonction publique)

Compte tenu que les fonctions de gestion s'exercent dans une fonction publique de plus en plus complexe et exigeante et que nous devons disposer de mécanismes novateurs et souples pour la gestion des personnes, la Commission de la fonction publique s'affaire à élaborer un guide qui aidera les gestionnaires à gérer leur effectif hétérogène.

La Commission cherche, grâce à ce guide, à promouvoir un milieu de travail positif qui encourage les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes. Le guide présente des suggestions de gestes simples et pratiques que les gestionnaires peuvent poser afin de faciliter l'atteinte des objectifs d'équité en emploi et de gérer efficacement un effectif hétérogène.

Robert Dawson (613) 992-9593
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 52 en anglais)

**42. Fond centralisé pour répondre aux besoins des employés handicapés
(Industrie Canada)**

Les ministères et organismes doivent fournir, au lieu de travail, les services et l'équipement nécessaires pour accroître l'efficacité, les possibilités d'avancement et la productivité des employés handicapés, et absorber les coûts des aides techniques ainsi que de l'équipement et des services spécialisés.

Afin d'aider les gestionnaires à défrayer les coûts des aménagements de travail requis par les employés handicapés, Industrie Canada a établi un fond centralisé, une initiative qui représente un jalon positif dans l'amélioration du milieu de travail de ces personnes.

Michel Lemire (613) 946-7297
Industrie Canada
(Voir numéro 50 en anglais)

**43. Trousses d'information sur l'acquisition des technologies accessibles
(Industrie Canada)**

Cette trousse disponible électroniquement permet aux agents d'approvisionnement de répondre aux besoins des employés handicapés en leur offrant les biens et services accessibles appropriés. La trousse fournit aux agents d'approvisionnement des clauses et des modalités types ainsi que des répertoires de fournisseurs.

Mary Frances Laughton (613) 990-4316
Industrie Canada
(Voir numéro 49 en anglais)

44. Bâtir un effectif représentatif (Patrimoine canadien)

- La sous-ministre déléguée, Judith A. LaRocque, préside le nouveau Comité consultatif supérieur de l'équité en matière d'emploi et de la diversité de Patrimoine canadien (PCH).
- Les résultats de la déclaration volontaire, l'analyse de l'effectif et les prochaines étapes ont été communiqués à tout le personnel.
- Un cours pilote de formation sur les communications interculturelles a été élaboré.
- Un guide des gestionnaires concernant le recrutement, le maintien en poste et la promotion des personnes handicapées ainsi que des membres des minorités visibles a été publié (en partenariat avec Santé Canada).
- Nous avons participé à l'initiative de développement de carrière pour les Autochtones et au programme de stages pour les jeunes ayant une incapacité.
- La campagne de recrutement postsecondaire et le programme Cours et affectations de perfectionnement visaient à accroître la représentation des membres des groupes visés par l'équité en emploi à PCH.

Sharon Squire (613) 994-0671
Patrimoine canadien
(Voir numéro 40 en anglais)

45. « Le guide du gestionnaire pour assurer l'équité en matière d'emploi et la diversité pour faire de RNCan un milieu de travail de choix » (Ressources naturelles Canada)

« Le guide du gestionnaire pour assurer l'équité en matière d'emploi et la diversité pour faire de RNCan un milieu de travail de choix » a été conçu pour aider les gestionnaires à reconnaître qu'une main-d'œuvre variée offre un plus grand bassin de talents, à réfléchir à cette question et à agir en conséquence.

Il s'agit d'un document évolutif, qui contribue non seulement à démystifier l'équité en emploi, la diversité et le milieu de travail de choix, mais qui donne également des suggestions concernant le déroulement des entrevues avec les membres des groupes désignés de RNCan, et concernant l'intégration et le maintien en fonction de ces

personnes. On peut consulter le guide sur le site Web Équité en matière d'emploi/Diversité.

Doug Tedford (613) 947-0474
Ressources naturelles Canada
(Voir numéro 51 en anglais)

46. Groupes d'équité en emploi (Santé Canada)

Le Ministère a effectué une analyse en profondeur du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux pour prendre connaissance des résultats attribuables aux employés de SC membres de groupes désignés. Les thèmes et les questions correspondant aux questions d'équité en emploi, dont les résultats généraux des groupes désignés et ceux des groupes non désignés présentent des écarts de +/- 10 %, ont été retenus aux fins de cette analyse.

Les résultats ont été présentés au Comité d'évaluation interne, au Comité directeur du ministère sur le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ainsi qu'au Comité exécutif du ministère.

Oro Bengio (613) 957-3213
Santé Canada
(Voir numéro 41 en anglais)

47. Projet pilote de formation linguistique pour les groupes désignés (Santé Canada)

Le projet pilote de formation linguistique dans le domaine de l'équité en matière d'emploi est une initiative appuyant une analyse en profondeur qui a été faite des résultats des membres des groupes désignés de SC dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Mis en œuvre en septembre 2000, le projet vise les employés des niveaux EX moins 1 à EX moins 4 membres de trois groupes désignés (minorités visibles, Autochtones et personnes handicapées) ainsi qu'aux individus de ces trois même groupes qui ont reçu une évaluation négative au test standard de diagnostic de langue au cours des cinq dernières années.

Le projet s'inscrit dans le plan d'action du Ministère de respecter l'ordonnance du Tribunal canadien des droits de la personne et d'éliminer les obstacles possibles à l'engagement et au maintien en poste de son effectif. Il fait également suite aux recommandations découlant de l'Examen des systèmes d'emploi visant à surmonter

les obstacles à l'avancement professionnel auxquels se heurtent les membres des groupes désignés.

Enfin, grâce à ce projet pilote, Santé Canada donne suite à une préoccupation importante qui s'est dégagée du Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux au sujet de la formation linguistique et de la satisfaction professionnelle. Ce cours de langue est offert sans frais aux participants pendant les heures de travail.

Oro Bengio (613) 957-3213

Santé Canada

(Voir numéro 42 en anglais)

RH-é

48. RH en direct (Agriculture et Agroalimentaire Canada)

Ce projet progresse à grands pas. Bien que le Ministère exploite toujours RH en direct et continue à créer d'autres outils en « libre-service », de concert avec le Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, il s'est servi de différents outils de RH en direct pour concevoir un nouveau site pangouvernemental, appelé « La trousse ».

L'une des particularités de ce site sera de permettre à tous les employés et ministères d'accéder à des renseignements importants sur leurs propres avantages sociaux et l'ensemble des avantages sociaux qu'offre une carrière dans la fonction publique.

Le prochain défi sera d'instaurer un accès aux données des employés, assorties de mesures de sécurité appropriées à notre disposition. L'une des mesures envisagées est l'état récapitulatif des avantages sociaux, auquel les employés pourraient accéder en direct lorsqu'ils le désirent. On discute aussi de la possibilité de créer un site accessible de l'extérieur de la fonction publique, destiné par exemple aux personnes à la retraite, en formation ou en congé ou à ceux et celles qui songent à faire le saut vers une carrière dans la fonction publique.

Marilyn Dingwall (613) 759-1158
Agriculture et Agroalimentaire Canada
(Voir numéro 32 en anglais)

49. Congés en direct (Ressources naturelles Canada)

Ressources naturelles Canada (RNCa) a récemment lancé un projet pilote permettant aux employés de demander des congés en direct. « Congés en direct » est une application Web d'automatisation du processus de demande de congés. Grâce à ce système, les employés et leurs supérieurs peuvent consulter facilement à les soldes et à les transactions de congés. Les formulaires électroniques de demande de congé sont faciles à utiliser, permettent d'économiser temps et papier, et réduisent les délais de réponse aux demandes. L'entrée manuelle des congés a ainsi été réduite de 80 %, ce qui s'est traduit par une amélioration de l'efficacité du processus, car il n'y a pas d'échange de papier, pas de risque de perdre des formulaires et pas de délai dans l'entrée des données.

Même s'il s'agit d'un projet pilote, on prévoit que tous les employés du Ministère auront accès à cette application d'ici décembre 2001.

Patti Bordeleau (613) 996-3992
Ressources naturelles Canada
(Voir numéro 36 en anglais)

50. Projet d'assistant électronique en ressources humaines (Ressources naturelles Canada)

Le projet d'assistant électronique en ressources humaines est en cours d'élaboration. Son but est de présenter au gestionnaire désireux de doter un poste les options disponibles, une description de chaque option de même que les procédures de dotation à suivre. Il comporte aussi un volet questions-réponses où figurent les questions les plus fréquemment posées par les gestionnaires au cours du processus de dotation.

John Cruickshank (613) 996-6074
Ressources naturelles Canada
(Voir numéro 35 en anglais)

51. Intranet des ressources humaines (Santé Canada)

Cette application qui se trouve dans la base de données ministérielle permet aux responsables des ressources humaines d'afficher toute information que les employés et les gestionnaires pourraient vouloir consulter à chaque jour. L'information comprend les affectations de travail, les occasions d'apprentissage, les politiques, la dotation, la rémunération et les avantages et d'autre renseignements se rapportant aux ressources humaines.

Darquise Gauthier (613) 957-3356
Santé Canada
(Voir numéro 33 en anglais)

52. Module interactif des congés et des présences (Santé Canada)

Cette année, Santé Canada a modifié le Module interactif des congés et des présences (MICP) pour y intégrer le Relevé individuel des crédits de congé pour la nouvelle année

financière. Les employés le reçoivent par voie électronique et peuvent aussi l'accepter électroniquement. Cette procédure remplace le rapport imprimé pour les employés qui utilisent le MICP.

Darquise Gauthier (613) 957-3356
Santé Canada
(Voir numéro 34 en anglais)

Gestion de la carrière

Encadrement et mentorat

53. Programme d'encadrement (Commission de la fonction publique)

Dans son projet général de développement du leadership à tous les niveaux de l'organisation, la CFP s'est dotée d'un programme d'encadrement.

Grâce à ce programme, on donne aux participants et participantes de l'expérience sur la manière d'aborder les rôles de leadership sous l'angle de l'encadrement, une méthode et une démarche permettant d'accompagner d'autres personnes. Des ateliers « d'encadrement » sont organisés à l'extérieur et sont l'occasion de séries d'échanges sur des questions telles que l'engagement individuel et organisationnel, l'art d'écouter et de communiquer, la gestion des rapports interpersonnels, l'art de composer avec les défaillances organisationnelles et la création d'occasions d'innover et d'agir.

Les participants et les participantes abordent ces conversations en s'appuyant sur leurs propres expériences et en exprimant quels défis selon eux l'organisation devra relever. D'abord offert aux gestionnaires supérieurs et aux cadres de direction, le programme d'encadrement a été offert ensuite aux gestionnaires intermédiaires. À plus long terme, il sera offert à tous les employés de la CFP.

Robert Bisaillon (514) 283-1957
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 12 en anglais)

54. Ateliers sur l'assistance professionnelle (Ressources naturelles Canada)

Une série d'ateliers sur l'assistance professionnelle, actuellement en cours d'élaboration, seront offerts aux gestionnaires de Ressources naturelles Canada (RNCAN) pendant la présente année financière. Ceux-ci pourront se renseigner sur les étapes à suivre pour encourager leurs employés à planifier efficacement leur carrière et sur toutes les ressources disponibles en orientation professionnelle.

Les gestionnaires apprendront aussi comment discuter des plans de carrière de leurs employés et les conseiller à ce sujet, et comment assortir les différentes occasions d'apprentissage aux besoins de perfectionnement de chacun.

Vargha Ram (613) 947-3816
Ressources naturelles Canada
(Voir numéro 10 en anglais)

55. Le mentorat électronique (Ressources naturelles Canada)

Ressources naturelles Canada (RNCCan) a instauré un service de mentorat électronique qui constitue un registre de mentors et de stagiaires potentiels. Ce service utilise la technologie pour offrir aux employés de la région de la capitale nationale et des bureaux régionaux un meilleur accès à un mentor en surmontant les obstacles du temps, de la distance ou de la disponibilité.

Les participants y établissent leur profil personnel (ils peuvent même se déclarer membres d'un groupe désigné de l'équité en emploi) à partir d'une série de critères prédéterminés, dont les sujets de discussion et la catégorie de travail. Grâce à un processus de rapprochement, ils sont automatiquement jumelés à une liste de mentors ou de stagiaires potentiels, en fonction des critères entrés, peu importe leur emplacement au Canada.

Lynne McHale (613) 995-5463
Ressources naturelles Canada
(Voir numéro 11 en anglais)

Perfectionnement des gestionnaires

56. Politique sur le perfectionnement des gestionnaires (Environnement Canada)

La Politique sur le perfectionnement des gestionnaires vise à guider la formation et le perfectionnement des cadres d'Environnement Canada (EC). Ses principales composantes sont : une formation obligatoire pour les nouveaux gestionnaires aux échelons d'entrée, intermédiaire et supérieur de la direction; des plans de perfectionnement personnel pour les gestionnaires en poste, afin d'améliorer leur efficacité en tant que dirigeants; un profil de compétences en gestion d'EC, sur lequel s'appuiera la formation, le perfectionnement professionnel, le recrutement, l'avancement et l'évaluation du rendement; et un guide de ressources qui aidera cadres et employés à sélectionner les outils d'apprentissage leur permettant d'acquérir les compétences essentielles en gestion. La mise en œuvre de la politique est prévue pour le 1^{er} octobre 2001.

Gary Lewis (819) 994-5234
Environnement Canada
(Voir numéro 13 en anglais)

57. Bâtir une collectivité de professionnels supérieurs – série de conférences sur le leadership (Industrie Canada)

Cette série de conférences vise principalement à combler les besoins en perfectionnement professionnel et en formation des professionnels supérieurs mais s'adresse également à tous les fonctionnaires. De distingués conférenciers traitent d'enjeux et de problèmes liés à la gestion dans la fonction publique et des problèmes qui touchent particulièrement la collectivité (p.ex. le rôle des gestionnaires intermédiaires, les nouvelles techniques de gestion, des exemples de réussite et les pratiques exemplaires). Le but est de développer la collectivité et de favoriser le dialogue sur les mesures à prendre.

Dave Morgan (613) 952-0661
Industrie Canada
(Voir numéro 15 en anglais)

58. Programme de perfectionnement en leadership (Industrie Canada)

Dans le but de préparer les professionnels de haut niveau du Ministère à occuper des postes de gestion, Industrie Canada (IC) a implanté un programme de perfectionnement intensif de deux semaines, mettant l'accent sur les habiletés et les connaissances nécessaires pour relever le défi d'un poste de direction.

La première semaine porte sur la gestion des personnes, la compréhension de son propre style de leadership, la communication efficace, la résolution des conflits, le développement de l'esprit de corps et les habiletés nécessaires pour réussir une entrevue. Les participants sont soumis à un exercice d'évaluation tous azimuts et profitent d'une séance d'encadrement.

La deuxième semaine porte sur l'appareil gouvernemental, notamment le processus d'élaboration des politiques ainsi que les cycles de planification, d'établissement de budgets et l'administration financière. Pendant ces deux semaines, des cadres supérieurs du Secrétariat du Conseil du Trésor, du Bureau du Conseil privé, de la CFP et d'Industrie Canada se joignent aux participants pour les aider à faire le lien entre l'apprentissage et les défis quotidiens d'un cadre de direction dans la fonction publique fédérale.

Michelle Henchiri (613) 954-3629
Industrie Canada
(Voir numéro 16 en anglais)

59. Forum des gestionnaires (Santé Canada)

La Division de l'apprentissage, de la planification et du développement des communautés a créé un nouveau forum de discussions et d'échanges au niveau ministériel, appelé le Forum des gestionnaires.

Le Forum a pour but de donner aux gestionnaires l'occasion de se rencontrer et de réseauter périodiquement et de discuter de sujets d'intérêt courant et pratique pour eux. Nous comptons qu'en partageant leurs pratiques exemplaires, les gestionnaires pourront mettre en œuvre à leur niveau des mesures qui accroîtront le rendement de leur service et celui du Ministère.

Gilles Lemieux (613) 954-1700
Santé Canada
(Voir numéro 14 en anglais)

60. Programme de perfectionnement des cadres (Statistique Canada)

Ce programme intégré de formation et de perfectionnement est conçu pour accroître les compétences en gestion en offrant un plan de perfectionnement de trois ans qui fournit le cadre et les outils permettant d'enrichir le rendement et de faciliter le rôle du gestionnaire. Ce programme vise le groupe formé des 400 gestionnaires des niveaux EX moins 1 et EX moins 2 dont le rôle est essentiel par rapport au leadership futur.

Le programme comporte quatre modules. L'un de ces modules est axé sur l'apprentissage actif qui permet aux participants de mettre au point des pratiques novatrices tout en leur donnant une meilleure compréhension du processus de prise de décisions du Ministère. Les participants font partie de groupes de pratiques novatrices et sont invités à aborder les enjeux réels du milieu de travail et à définir des pratiques novatrices.

À titre de suivi du Sondage des fonctionnaires fédéraux, le mieux-être au travail a été retenu comme une question devant être abordée dans les cours sur l'apprentissage dans l'action et les pratiques innovatrices à l'intention des cadres intermédiaires. Le groupe de travail chargé de ce thème a mené des recherches et une consultation sur le mieux-être au travail. Il a également tiré parti d'une conférence annuelle des cadres intermédiaires pour sensibiliser les gestionnaires à la question et pour obtenir leurs commentaires sur ce qu'ils jugent important à ce chapitre.

Les participants de la conférence ont été invités à remplir un court questionnaire sur le mieux-être. Ce groupe chargé des pratiques innovatrices a documenté ses résultats et a fait un exposé présentant des recommandations aux cadres supérieurs. La création d'un comité responsable du mieux-être dans la structure des comités de Statistique Canada est l'une des idées maîtresses issues de ce processus.

Le Comité sur le mieux-être au travail a donc été formé et a reçu le mandat de mettre au point des mécanismes concrets favorisant le mieux-être au travail. Le Comité a plusieurs projets en cours : les meilleures pratiques, la gestion de la charge de travail, la santé et la forme physique et la communication par le biais d'un site Web.

Claude Gravel (613) 951-1062
Statistique Canada
(Voir numéro 17 en anglais)

Projets généraux

61. Plans pluriannuels de perfectionnement professionnel (Affaires indiennes et du Nord Canada)

La Direction des systèmes d'information ministérielle a approuvé le remplacement des plans annuels d'apprentissage et de perfectionnement par des plans pluriannuels de perfectionnement professionnel. L'objectif est de fournir aux employés une structure leur permettant de développer leurs habiletés en fonction de la nature des projets de la Direction et de leurs propres aspirations professionnelles à long terme.

Tom Hope (819) 997-0711
Affaires indiennes et du Nord Canada
(Voir numéro 5 en anglais)

62. Services de gestion et de perfectionnement professionnel, notamment des mesures s'appliquant particulièrement aux groupes visés par l'équité en emploi (Affaires indiennes et du Nord Canada)

En réponse aux recommandations contenues dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC) a créé un partenariat avec la Commission de la fonction publique pour ouvrir un Centre d'orientation et offrir un éventail de nouveaux services de perfectionnement professionnel, notamment de nouveaux services destinés aux groupes désignés de l'équité en emploi (EE).

Les nouveaux services de perfectionnement professionnel comprennent :

- une gamme impressionnante de matériel écrit et audiovisuel sur la planification de la carrière et le perfectionnement professionnel, disponible en grande partie en ligne, auquel peuvent aussi avoir accès les employés régionaux;
- une série d'ateliers présentant les diverses étapes de la planification de carrière et de l'avancement professionnel, ainsi que des ateliers personnalisés élaborés sur demande pour des régions particulières, des secteurs de programmes ou des groupes professionnels;
- l'accès, par l'intermédiaire du Centre d'orientation, à des conseillers bilingues, proactifs et chevronnés, disponibles dans l'ensemble du Ministère et dans toutes les régions, que ce soit par téléphone, par courriel ou en personne;

- un Centre d'orientation ergonomique, pouvant répondre aux besoins particuliers des groupes visés par l'EE, notamment la technologie offerte pour faciliter l'accès aux services;
- des services de vidéoconférence grâce auxquels les clients des régions peuvent avoir un contact personnel avec les conseillers, surmontant l'obstacle de la distance. Les clients peuvent tenir des réunions personnelles virtuelles avec les conseillers au moyen d'un service de téléconférence innovateur offert à partir du Centre d'orientation.

Rick Hansen (819) 953-2083
Affaires indiennes et du Nord Canada
(Voir numéro 4 en anglais)

63. Promotion de la carrière et apprentissage continu (Cour canadienne de l'impôt)

Un membre du Comité de gestion, nommé champion de la promotion de la carrière et de l'apprentissage continu, a créé un comité à cette fin.

Ce comité a conçu un sondage qui sera distribué à tous les employés, y compris ceux des régions. Le sondage cernera les plans de carrière et les besoins de formation de tous les employés. Une fois les résultats analysés, le champion déterminera les mesures à prendre en vue de satisfaire aux besoins et aux demandes de tous les employés.

Donna Brierley (913) 992-0942
Cour canadienne de l'impôt
(Voir numéro 9 en anglais)

64. Plan de perfectionnement personnel (Environnement Canada)

Des lignes directrices et un modèle pour la conception et la mise en œuvre d'un plan de perfectionnement personnel ont été élaborés à l'intention de tous les employés d'Environnement Canada. Ils préconisent une approche simple et flexible misant sur la réflexion personnelle et la communication régulière entre l'employé et le superviseur.

Martine Caron (819) 997-8707
Environnement Canada
(Voir numéro 3 en anglais)

**65. Site national sur le perfectionnement professionnel
(Environnement Canada)**

Ce site intranet aidera les employés à planifier leur carrière au sein d'Environnement Canada. Faisant fond sur une évaluation du site de planification de carrière de la région de l'Ontario, le site national contribuera à promouvoir le perfectionnement professionnel au sein du Ministère, comportera des outils interactifs et téléchargeables et fournira des liens à d'autres sites importants sur le perfectionnement professionnel. Il s'agit d'un projet en trois phases, dont la première consistera essentiellement à restructurer le site pour le rendre conforme aux normes du Conseil du Trésor sur l'uniformisation des sites Internet, à en améliorer la navigation et à lui donner une portée plus nationale. Cette première phase se terminera par le lancement du site, en juin 2001. La deuxième phase visera à améliorer le site à la lumière des résultats d'un sondage mené auprès des utilisateurs et à mettre au point un outil de planification de carrière. Quant à la dernière phase, on y concevra d'autres outils interactifs. À noter que les phases 2 et 3 ne seront mises en œuvre que si des ressources additionnelles y sont affectées.

Jovette Champagne (819) 997-6735
Environnement Canada
(Voir numéro 2 en anglais)

66. Ateliers sur la planification de carrière (Ressources naturelles Canada)

L'atelier de planification de carrière de Ressources naturelles Canada (RNCa) consiste en une séance d'une journée au cours de laquelle les employés prennent connaissance de divers outils de planification de carrière, apprennent à définir et à gérer leurs objectifs professionnels, et élaborent un plan d'action réaliste en vue d'atteindre ces objectifs. L'atelier donne l'occasion aux employés de se définir et de préciser leurs aspirations de carrière. Les séances sont offertes à intervalles réguliers tout au long de l'année financière.

Vargha Ram (613) 947-3816
Ressources naturelles Canada
(Voir numéro 6 en anglais)

67. Base de données sur les compétences et la formation (Solliciteur général Canada)

L'établissement d'une base de données sur les compétences et la formation a été reconnu comme une activité importante pour appuyer la gestion des carrières dans notre plan des ressources humaines. La base de données sur les compétences et la formation constitue une référence centralisée sur l'éducation, les compétences et les aspirations professionnelles des employés, permettant ainsi de les faire correspondre avec des possibilités de carrière et de perfectionnement professionnel ainsi que de déterminer avec plus de précision les besoins de l'organisation en matière de formation. En outre, elle constitue une aide pour les activités de gestion de carrière.

Tous les employés ont été mis au courant de son objectif et du fait que leur participation demeurerait volontaire. Des lignes directrices générales reflétant des valeurs telles que la transparence et l'équité ont été produites afin de guider les gestionnaires dans l'utilisation de cette base de données. L'information sur l'accès à la base de données et sur le processus de rapport sera distribuée aux gestionnaires et aux surveillants au moment du lancement officiel de celle-ci, prévu pour cet été (2001).

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solliciteur général Canada
(Voir numéro 7 en anglais)

68. Parcours de carrière – Concours génériques (Statistique Canada)

La planification des parcours de carrière offre une perspective globale des options de cheminement de carrière et des possibilités professionnelles dans les principaux groupes professionnels au sein du Ministère.

Un comité ministériel des parcours de carrière offre des conseils en matière de politiques et une orientation générale quant aux questions d'avancement professionnel et de maintien en fonction des employés. Les outils associés aux parcours de carrière sont mis à la disposition des employés par des moyens électroniques sur un site du réseau de communications internes. Pour chaque groupe professionnel, on a défini des domaines ou des ensembles de postes qui comportent des fonctions assez similaires et exigent des compétences analogues.

Les outils de parcours de carrière expliquent les méthodes de sélection de chacun des niveaux des domaines associés au groupe professionnel, de même que les compétences, les connaissances, les capacités et l'expérience requises à ce niveau particulier, de même

que la formation et la rotation de l'effectif généralement utilisées pour acquérir et perfectionner les compétences.

Les outils de parcours de carrière aident les employés, les mentors et les surveillants à cerner des programmes de formation et des expériences susceptibles d'élargir les perspectives professionnelles et de faciliter le perfectionnement des employés. En outre, la direction peut utiliser ces outils de manière stratégique pour planifier le rythme du recrutement et des promotions dans les parcours de carrière.

La planification des parcours de carrière va de pair avec l'adoption de la dotation par concours génériques. Pour accroître les possibilités de promotions, Statistique Canada a profondément modifié ses méthodes en faveur d'une classification de postes génériques. La formule du concours générique facilite la dotation de postes nécessitant des études et une expérience similaires; il suffit de tenir un seul concours d'envergure pour un groupe et un niveau de classification dans un parcours de carrière donné.

Les concours génériques sont très utiles au Ministère parce qu'ils encouragent les cadres intermédiaires et supérieurs à accroître leur polyvalence, grâce à une connaissance approfondie dans leur domaine de carrière ainsi qu'une vaste compréhension des enjeux généraux touchant le Ministère, acquises par le biais d'affectations enrichissantes sur le plan professionnel et par la participation à des comités ou des projets de l'organisme. Le Ministère utilise les concours génériques pour doter les postes des quatre niveaux supérieurs et recourt de manière croissante à cette méthode pour la dotation d'autres niveaux.

Eve Simpson (613) 951-1049
Statistique Canada
(Voir numéro 8 en anglais)

Gestion du changement

69. Comité consultatif sur la gestion du changement (Commission de la fonction publique)

La Commission de la fonction publique (CFP) a mis sur pied il y a deux ans un comité consultatif sur la gestion du changement afin d'aider l'organisation à façonner à l'interne les modèles de comportement que nous attendons des autres et d'aider à créer un lieu de travail harmonieux où les rôles, les rapports, les systèmes, les politiques et la structure sont bien intégrés. Ce comité soumet ses recommandations au Comité de gestion de la direction (CGD) et au Comité de gestion des ressources humaines (CGRH).

Le comité consultatif a pour principal mandat de définir des plans d'action appropriés et de soumettre des recommandations réalisables au CGD ou au CGRH, en tenant compte des objectifs et des priorités de la CFP. Le comité consultatif supervise les processus d'harmonisation et donne des orientations, directement ou par l'entremise de sous-groupes de travail, afin de faciliter et de contrôler le programme de changement de la CFP, la promotion de la vision et des valeurs de la Commission et leurs liens grâce à un certain nombre d'activités; il dirige aussi le dialogue sur le changement culturel nécessaire pour concrétiser la vision et les valeurs de la CFP.

Le comité consultatif est coprésidé par le président de la CFP et un des commissaires. Il est formé de volontaires recrutés parmi les cadres de direction et les gestionnaires intermédiaires, dans le milieu des ressources humaines, les régions, les syndicats et le groupe du soutien administratif; il inclut aussi la chef de la gestion du changement. Le Comité consultatif sur la gestion du changement dispose également de ressources ministérielles pour obtenir des conseils ou pour obtenir une rétroaction indépendante.

Millicent Byrne (613) 992-6112
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 19 en anglais)

70. Atelier (Santé Canada)

« Sachez maîtriser le changement continu » est un atelier d'une demi-journée qui a été développé dans le but d'aider les gestionnaires et superviseurs à appuyer les employés qui doivent composer avec une période d'incertitude. Les participants auront l'occasion

de se familiariser avec différentes réactions humaines associées au changement ainsi qu'avec différentes stratégies de gestion qui peuvent être utilisées pour faciliter ces transitions.

Daniel Labelle (613) 941-1251
Santé Canada
(Voir numéro 18 en anglais)

Harcèlement et discrimination

71. Le respect en milieu de travail (Affaires indiennes et du Nord Canada)

Les employés et les gestionnaires de la Direction ont pu assister à des séances de sensibilisation aux attitudes et aux comportements favorisant l'élimination du harcèlement dans le milieu de travail. Les employés ont été avisés des ressources ministérielles disponibles pour obtenir plus de renseignements à ce sujet.

Ravi Shankar (819) 953-7062
Tom Hope (819) 997-0711
Affaires indiennes et du Nord Canada
(Voir numéro 55 en anglais)

72. Ombudsperson (Commission de la fonction publique)

La Commission de la fonction publique (CFP) fera l'essai, d'un bureau d'ombudsperson à compter de janvier 2002. La création d'un bureau d'ombudsperson s'inscrit dans les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et dans la foulée d'une initiative de changement de la CFP.

L'ombudsperson est impartial et offre aux employés de la CFP un processus informel pour le traitement de leurs problèmes et préoccupations, notamment en présence de pratiques ou de systèmes injustes, de problèmes de conduite des autres employés, de manque d'éthique dans les comportements, par exemple les activités qui semblent contraires aux valeurs de la CFP, aux valeurs de la fonction publique et à l'intérêt public.

Les services de l'ombudsperson sont une solution de rechange aux mécanismes officiels des griefs, appels et plaintes. Le bureau de l'ombudsperson fonctionnera à titre expérimental pendant un an. Après cette période, on procédera à une évaluation pour mesurer l'utilité de la fonction, établir la nécessité de la conserver à long terme et, le cas échéant, selon quelles modalités.

Suzanne Charbonneau (613) 995-8234
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 57 en anglais)

73. Suivi du sondage sur le harcèlement (Commission de la fonction publique)

Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux faisaient état d'un pourcentage plus faible de répondants indiquant avoir fait l'objet de harcèlement et de discrimination à la Commission de la fonction publique (CFP) que dans l'ensemble de la fonction publique. Néanmoins, la CFP maintient son objectif de tolérance zéro en matière de harcèlement et de discrimination.

La CFP a reçu très peu de plaintes officielles ces dernières années, mais continue néanmoins à adopter une attitude proactive pour la prévention du harcèlement en milieu de travail. En fait, depuis l'automne 1999, plusieurs initiatives ont été mises de l'avant. Un coordonnateur ministériel a été officiellement nommé; il relève directement du président ou des gestionnaires délégués, en ce qui concerne les plaintes. Une politique ministérielle a été élaborée et sera révisée prochainement afin de tenir compte de la nouvelle politique du Conseil du trésor qui sera publiée en juin 2001. Trente-sept séances de sensibilisation ont été offertes en 1999-2000 et d'autres sont prévues pour l'automne 2001.

Helen Lacroix (613) 992-7186
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 58 en anglais)

74. Atelier sur le respect en milieu de travail (Cour canadienne de l'impôt)

Les employés et les gestionnaires ont pu assister à un atelier de sensibilisation aux attitudes et aux comportements favorisant l'élimination active du harcèlement. On est en train de rédiger une nouvelle politique sur un milieu de travail exempt de conflits et de harcèlement.

Julie Di Nuzzo (613) 943-0315
Cour canadienne de l'impôt
(Voir numéro 61 en anglais)

75. Séances de sensibilisation au harcèlement (Environnement Canada)

En vue d'assurer un environnement de travail sain pour tous les employés, Environnement Canada a révisé sa politique ministérielle en matière de harcèlement en milieu de travail. La nouvelle politique ministérielle, intitulée « Prévenir le conflit et le harcèlement à EC - notre politique », a été publiée en mai 2000.

Cette dernière encourage l'intervention précoce dans les situations de conflits, évitant ainsi que celles-ci s'enveniment. Des séances de sensibilisation sont venues appuyer le lancement de la nouvelle politique, afin d'aider les employés à mieux comprendre les enjeux liés aux conflits et au harcèlement, tout en offrant certains outils pour traiter ces situations.

Robert Gervais (819) 997-0653
Environnement Canada
(Voir numéro 54 en anglais)

76. Programme de sensibilisation (Gendarmerie royale du Canada)

En mai 2000, la Sous-direction des relations de travail - Fonction publique, de la GRC, a conçu, en partenariat avec le Syndicat des employés du Solliciteur général, un programme de sensibilisation intitulé: « Le harcèlement en milieu de travail est l'affaire de tout le monde ». Ce programme est non plus axé sur les politiques, les processus et l'application de règles, mais bien sur les mesures de prévention, notamment la transformation des attitudes par la sensibilisation aux conséquences désastreuses du harcèlement chez les personnes qui en sont victimes.

Les statistiques reflètent qu'un pourcentage très élevé de harceleurs ignorent que leur comportement peut être blessant.

Depuis novembre 2000, 91 animateurs ont été formés parmi le personnel pour donner ces ateliers dans tout le pays.

Annette Aris (613) 993-1042
Gendarmerie royale du Canada
(Voir numéro 59 en anglais)

77. Séances de sensibilisation au harcèlement (Ressources naturelles Canada)

Lorsque le sous-ministre a approuvé la politique sur le harcèlement en milieu de travail de Ressources naturelles Canada (RNCCan), il a été décidé que tous les employés et gestionnaires du Ministère, de même que toutes les personnes qui y travaillaient, bénéficieraient d'une séance de sensibilisation d'une demi-journée.

Depuis mai 1999, plus de 90 % du personnel a participé à la séance de sensibilisation au harcèlement, sans compter les 330 scientifiques émérites, étudiants ou entrepreneurs qui y ont assisté. Les séances continueront d'être offertes tous les mois afin que les nouveaux

employés puissent en bénéficier. Le récent rapport du Comité des hauts fonctionnaires (CHF) sur le mieux-être a fait valoir que ces séances de RNCan constituaient une pratique exemplaire.

Patti Bordeleau (613) 996-3992
Ressources naturelles Canada
(Voir numéro 56 en anglais)

78. Ateliers de sensibilisation au harcèlement et à la diversité (Solliciteur général Canada)

Le Ministère a pris des dispositions pour offrir des ateliers de sensibilisation au harcèlement et à la diversité. Il s'agit d'ateliers d'une journée pour les gestionnaires et d'une demi-journée pour les employés.

Les ateliers ont permis aux employés de reconnaître les comportements de harcèlement, de se renseigner sur les lois et les politiques relatives au harcèlement au travail et de bien saisir la notion d'abus de pouvoir. On leur a aussi montré comment évaluer et signaler les cas potentiels de harcèlement avant qu'ils ne dégénèrent et ce, en comprenant le processus et les résultats des plaintes de harcèlement.

Un atelier intitulé « Prévention du harcèlement au travail » a été offert aux superviseurs et aux gestionnaires. Celui-ci leur a permis de mieux comprendre la question et leur a aussi donné les outils nécessaires pour identifier les situations potentielles de harcèlement. Il leur a aussi permis d'acquérir des attitudes et des comportements de prévention du harcèlement. Ils ont acquis une meilleure compréhension de la politique du Conseil du Trésor ainsi que des différences importantes qui existent entre ce document et la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, tout en comprenant leurs responsabilités personnelles et organisationnelles en la matière, ainsi que le processus et les résultats des plaintes de harcèlement.

Les ateliers sur la diversité offerts aux employés avaient pour but de sensibiliser ces derniers au fait que le monde du travail plutôt homogène des dernières années se transforme et que le personnel provient désormais d'environnements diversifiés, et possède des perspectives, des préférences et des idées différentes relativement au travail. Cette évolution engendre de nouveaux défis que tous doivent relever.

Les employés sont appelés à trouver de nouvelles façons de travailler avec leurs collègues et à s'intégrer efficacement à des équipes. Notre objectif en donnant cet atelier « Travailler au sein d'un effectif diversifié » était de sensibiliser les employés au besoin de créer un environnement dans lequel tous comprennent, valorisent et respectent réciproquement leurs différences.

Des ateliers « Gérer la diversité » ont aussi été offerts aux gestionnaires. Ces ateliers ont aidé les superviseurs et les gestionnaires à appuyer la diversité et à contribuer à l'instauration d'un milieu de travail moderne qui permettra à la fonction publique du Canada de devenir un employeur de choix pour les Canadiens et les Canadiennes. Dans cet atelier, on explique les concepts de diversité et de leadership afin d'aider les superviseurs et les gestionnaires à élaborer une vision, une stratégie et un plan d'action sur le leadership en matière de diversité. Notre objectif était d'éduquer les superviseurs et les gestionnaires quant à leur responsabilité de créer un milieu qui soit équitable pour tous les employés tout en favorisant l'atteinte des objectifs organisationnels.

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solliciteur général Canada
(Voir numéro 60 en anglais)

Jeunesse

79. Comité jeunesse (Commission de la fonction publique)

La Commission de la fonction publique a mis sur pied un comité jeunesse, Actions-jeunesse. ACTIONS est un acronyme pour Ambassadeurs de la Commission pour Transformer et Influencer l'Orientation grâce à une Nouvelle Synergie. Ce comité est un peu le laboratoire où les jeunes et les jeunes de cœur font des apprentissages, développent leurs compétences, communiquent entre eux et créent des liens avec d'autres jeunes fonctionnaires. De plus, le Comité fournit à ces jeunes et jeunes de cœur une tribune où ils peuvent discuter des grands enjeux, exprimer des idées nouvelles et amorcer des mesures pour faire de la Commission de la fonction publique un milieu de travail de choix. Il répond également à un besoin qu'ont les jeunes fonctionnaires de se faire entendre et de participer aux décisions qui touchent l'avenir de la Commission tout en leur offrant l'occasion d'approfondir leurs connaissances des enjeux et des procédures de prise de décision de l'organisation.

Marie-Annik Pelland (613) 943-7748
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 123 en anglais)

Responsabilisation

80. Rapport de programme biennal (Statistique Canada)

Tous les deux ans, les gestionnaires de programmes (chefs de divisions) doivent soumettre un rapport de programme biennal (RPB) au statisticien en chef. Le RPB analyse le rendement du programme et dégage les tendances et les enjeux stratégiques qui affectent ce dernier.

Ce rapport permet les échanges parmi le personnel de programmes et entre ceux-ci et les cadres supérieurs. Le processus du RPB comprend une évaluation qualitative de la situation du programme au chapitre des ressources humaines, évaluation principalement fondée sur des indicateurs particuliers et sur les résultats des sondages auprès des employés. Le RPB aborde des questions comme la composition du personnel, les taux de roulement, la représentation (sur le plan de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles), les besoins en formation linguistique, et la sécurité et la santé au travail.

André Castonguay (613) 951-1175
Statistique Canada
(Voir numéro 1 en anglais)

Langues officielles

81. Langues officielles – Formation linguistique (Cour canadienne de l'impôt)

Des séances sont offertes durant la pause du midi (par l'entremise du Programme de formation linguistique interministérielle d'Ottawa) aux employés qui satisfont aux exigences linguistiques de leurs postes mais qui désirent tout de même améliorer leur compétence linguistique.

Jacinthe Sasseville Loyer (613) 943-0319
Cour canadienne de l'impôt
(Voir numéro 85 en anglais)

82. Langues officielles – Langue de travail dans les régions désignées bilingues (partie V de la Loi sur les langues officielles) (Cour canadienne de l'impôt)

En vue d'améliorer l'environnement de travail dans les régions désignées bilingues, la Cour canadienne de l'impôt a fait circuler deux listes d'autoévaluation : l'une à l'intention des gestionnaires et l'autre, pour les employés. Les résultats seront analysés et, au besoin, on émettra des recommandations en vue d'apporter des améliorations.

Julie Di Nuzzo (613) 943-0315
Cour canadienne de l'impôt
(Voir numéro 84 en anglais)

83. Le Coin Linguistique – Carrefour linguistique virtuel (Industrie Canada)

Il s'agit d'un outil d'apprentissage complémentaire, facile d'accès et simple à utiliser, qui permet aux francophones et aux anglophones d'approfondir de manière continue leur connaissance du français, améliorant ainsi la qualité de cette langue au sein d'Industrie Canada et, par ricochet, sur l'inforoute.

Cécile Langelier (613) 954-4974
Industrie Canada
(Voir numéro 81 en anglais)

84. Le français sur Internet (Industrie Canada)

Conformément à ses cinq objectifs stratégiques et aux priorités fixées par le Comité des sous-ministres responsable des langues officielles, Industrie Canada accroît présentement le volume et la qualité du contenu en français qu'elle offre sur Internet. L'objectif est d'établir des pratiques exemplaires; à cette fin, on a formé un comité ministériel du français sur Internet.

On a aussi effectué un inventaire provisoire des sites du Ministère et formulé des principes directeurs et des objectifs à leur égard. Quatre projets pilotes seront réalisés au cours des mois à venir. Ils permettront entre autres de cerner les besoins, les préoccupations et les priorités des divers secteurs du Ministère et de tester une approche favorisant l'augmentation du volume et de la qualité des contenus de langue française sur Internet.

Cécile Langelier (613) 954-4974
Industrie Canada
(Voir numéro 80 en anglais)

85. Le manuel de référence sur les langues officielles (Industrie Canada)

Industrie Canada a préparé un manuel de référence sur les langues officielles. Ce manuel sert à renseigner les employés et les gestionnaires sur différents aspects de la *Loi sur les langues officielles* et sur les politiques relatives au service du public, à la langue de travail, à la participation des Canadiens anglophones et francophones à l'effectif des institutions fédérales, ainsi qu'à la mise en valeur, de même que sur la promotion et la vitalité des groupes de langue française et de langue anglaise, afin d'assurer un respect véritable de la *Loi sur les langues officielles* à Industrie Canada.

Ce projet est fondamental par rapport au respect en milieu de travail et il contribue à améliorer le sentiment général de bien-être en milieu de travail

Arminda Serpa (613) 954-3697
Industrie Canada
(Voir numéro 83 en anglais)

86. Mentorat linguistique (Industrie Canada)

Le projet de mentorat linguistique a été entrepris dans la région de la capitale nationale pour aider les employés d'expression française et d'expression anglaise à améliorer et à préserver leurs compétences d'interaction orale en langue seconde.

Des partenariats sont conclus sur une base volontaire entre un employé désireux d'apprendre et un autre qui assure un appui, donne des conseils et contribue à l'apprentissage. L'initiative aidera les partenaires à comprendre et à apprécier les deux cultures, en plus de raffermir les liens entre des employés qui n'entretenaient peut-être pas de rapports suivis et, en définitive, elle améliorera la capacité linguistique du Ministère de servir sa clientèle de langue française et de langue anglaise.

Arminda Serpa (613) 954-3697
Industrie Canada
(Voir numéro 82 en anglais)

87. Séances de sensibilisation (Industrie Canada)

Des exposés ont été présentés à tous les comités sectoriels et de gestion de programmes d'Industrie Canada, tant au niveau national que régional. Les exposés avaient pour but de clarifier les parties importantes de la *Loi sur les langues officielles*, plus particulièrement les parties IV, V, VI et VII. Ils ont aussi été l'occasion de fournir aux gestionnaires supérieurs des idées pour les aider à mettre en œuvre leurs projets conformément aux dispositions de la *Loi*.

Plus de 25 exposés ont été donnés dans la région de la capitale nationale et dans les bureaux régionaux. Du matériel promotionnel a été spécialement créé pour appuyer la campagne de sensibilisation.

Dominique Veilleux (613) 954-4083
Industrie Canada
(Voir numéro 79 en anglais)

Le mieux-être en milieu de travail

Amélioration organisationnelle

88. À l'écoute des employés (Affaires indiennes et du Nord Canada)

Un agent principal a accepté une affectation d'un an pour traiter des préoccupations soulevées par les employés dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SFF) et mettre en œuvre des changements.

Un groupe de travail sur le SFF a été formé pour diriger les activités de l'agent principal. Des ateliers ont été tenus et continueront à être tenus pour s'assurer que tous les employés ont leur mot à dire au sujet des changements touchant leur milieu de travail.

Josée Guest (613) 997-3947
Affaires indiennes et du Nord Canada
(Voir numéro 109 en anglais)

89. Initiatives d'amélioration organisationnelle (Santé Canada)

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SFF) a cerné trois questions communes à Santé Canada : l'équilibre de la charge de travail, les méthodes de travail, et les communications et le partage de l'information.

Au même moment, Santé Canada a déterminé qu'il devait modifier sa culture organisationnelle, renforcer le travail d'équipe et la collaboration et, enfin, améliorer les services offerts à la population canadienne. Le 1^{er} juillet 2000, Santé Canada a lancé son initiative de transformation, laquelle poursuit l'objectif de créer une organisation novatrice, souple, fiable, axée sur le rendement et les résultats, et dont l'apprentissage est continu.

Afin de faire participer activement les employés à l'initiative, le sous-ministre et la sous-ministre déléguée ont formé un groupe consultatif de 20 employés, le Forum sur la transformation de Santé Canada. Le Forum permet d'offrir une perspective des employés sur la mise en œuvre de l'initiative de transformation et d'élaborer des recommandations pour améliorer ce processus.

Le Forum a indiqué que la santé en milieu de travail, la formation et les communications internes constituaient des secteurs clés auxquels il fallait s'attaquer pour réaliser la vision d'un ministère de la Santé transformé. Ces questions sont semblables à celles soulevées

lors du SFF. À mesure que le Ministère se transforme, il traite à la fois des questions organisationnelles et des préoccupations des employés.

Ken Lee (613) 957-3889
Santé Canada
(Voir numéro 108 en anglais)

90. Principes de saine collaboration (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada)

Il y a plusieurs années, à la suite d'un sondage interne, la Direction des ressources humaines (DRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a publié un document intitulé « Travailler ensemble à la Direction des ressources humaines : principes directeurs ». Les dix principes, qui reflètent le point de vue des employés de la DRH sur la façon dont ils doivent collaborer en vue d'atteindre leurs objectifs, portent sur les questions suivantes :

- Respect
- Équité
- Transparence
- Professionnalisme
- Clarté de la situation et des objectifs
- Environnement physique
- Priorité au dialogue et au travail d'équipe
- Avancement et perfectionnement professionnels
- Reconnaissance et récompenses
- Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

À la suite du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 1999, la DRH a franchi une nouvelle étape dans l'application de cette « charte » en demandant aux employés d'établir des indicateurs décrivant les comportements qu'ils souhaitent voir chaque jour dans leur milieu de travail.

On a consulté les gestionnaires et les employés de la DRH, leur demandant de préciser ce que ces principes et pratiques signifiaient pour eux et, plus particulièrement, les comportements qui démontreraient que ces principes sont vraiment mis en pratique.

Chaque principe est maintenant étayé par un certain nombre d'indicateurs et de comportements qui orientent la poursuite de sa mise en œuvre et de son intégration dans la culture du SCT.

Nous croyons que si tous les employés s'efforcent d'observer ces principes, nous pourrons améliorer de façon constante le milieu de travail de la DRH.

Tom McShane (613) 952-2992
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
(Voir numéro 110 en anglais)

Le mieux-être en milieu de travail

Charge de travail

91. Initiative de simplification du travail : Front 3A et Front 3B (Projets pilotes) (Agence canadienne de développement international)

Afin d'alléger le surplus de travail et les heures supplémentaires, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a établi une initiative de simplification du travail en dressant une liste de 23 suggestions pour lesquelles l'Agence pourrait rationaliser ses processus de travail. Il s'agit d'un premier essai, qui sera suivi de plusieurs autres.

Parallèlement, l'ACDI a établi le Front 3B qui comprendra divers projets sélectionnés qui permettront aux participants de faire l'essai de moyens plus efficaces de résoudre les problèmes liés aux programmes et de fournir l'aide internationale.

Anne Carpentier (819) 994-0904
Agence canadienne de développement international
(Voir numéro 116 en anglais)

92. Gestion de la charge de travail (Agriculture et Agroalimentaire Canada)

Les résultats du sondage révèlent que la charge de travail constitue une préoccupation majeure pour les gestionnaires et les employés d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC). On invite ces derniers à faire part de leurs suggestions afin d'améliorer la situation. Un site intranet interactif, *Simplification 52*, a été conçu pour leurs commentaires et en assurer le suivi. Des protocoles sont en place pour s'assurer que les propositions, les questions et les problèmes des employés reçoivent un suivi immédiat. Le défi consiste à encourager un plus grand nombre d'employés à utiliser ce site pour échanger des idées en vue de réduire la charge de travail et pour faciliter l'élaboration de solutions constructives.

On tente actuellement de cerner les processus opérationnels qui pourraient être simplifiés ou modifiés, notamment la simplification du système de gestion de la correspondance et la réduction du volume de courriels. L'une des premières mesures issues de cette approche est l'utilisation du site Web de Publiservice pour afficher tous les concours pour des postes à AAC; depuis le 28 février 2000, ce processus ne s'effectue plus par courriel. Le bulletin d'information du Ministère *Quoi de neuf?*, publié toutes les deux semaines par courriel, n'est maintenant plus distribué de façon automatique à tous les employés, mais seulement à ceux qui en font la demande par voie électronique.

AAC reconnaît l'importance de se doter de politiques et de programmes qui permettent aux employés de trouver un équilibre entre leurs responsabilités personnelles, familiales et professionnelles afin de réduire leur niveau de stress et de faciliter la gestion de leur charge de travail. On invite les employés à profiter d'autres modes de travail, notamment le télétravail, la semaine de travail comprimée et l'horaire variable.

Jim Oickle (613) 759-6640
Agriculture et Agroalimentaire Canada
(Voir numéro 115 en anglais)

93. Analyse de la charge de travail (Environnement Canada)

Dans le cadre du processus de planification des ressources humaines pour 2000-2003 au Service de conservation de l'environnement (SCE), le Service canadien de la faune (SCF) a indiqué que la charge de travail était le problème qui affectait le plus les ressources humaines.

Afin de quantifier adéquatement les problèmes liés à la charge de travail en vue de les résoudre, il était nécessaire de définir les volumes de travail d'une manière spécifique, c'est-à-dire de déterminer qui fait quoi, où et dans quelle mesure. On a donc demandé à tous les employés du SCF, qu'il s'agisse d'une personne employée à temps plein, à temps partiel, temporairement ou par l'intermédiaire d'une agence, de remplir une feuille d'entrée sur la charge de travail pour la période allant du 30 juin 1999 au 1^{er} juillet 2000. Des lignes directrices et une feuille d'activités étaient fournies pour les aider à accomplir cette tâche.

Les résultats de cette analyse de la charge de travail devaient être comparés à ceux d'une analyse menée en 1995 dans l'ensemble du SCE.

La méthodologie utilisée devait permettre de créer une source de données mesurables en vue de réaménager le travail, de restructurer l'organisation et de revoir le niveau d'efforts en fonction des priorités.

Kathryn Bruce (819) 994-8178
Environnement Canada
(Voir numéro 121 en anglais)

**94. Charte des services et critères de sélection pour gérer la charge de travail
(Environnement Canada)**

Suite à une journée de retraite pendant laquelle les employés ont examiné les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, le groupe de la planification et du développement d'entreprise de l'administration centrale du Service météorologique du Canada a élaboré une charte des services et une série de critères de sélection visant à évaluer tout surcroît de travail demandé à l'unité. Cette initiative vise à gérer à la fois la charge de travail et les attentes des clients.

Rick Berry (416) 739-4767
Environnement Canada
(Voir numéro 120 en anglais)

95. Comité des ressources d'Environnement Canada

Le Comité des ressources d'EC a pour mandat de recommander au Conseil de gestion de l'environnement (CGE) des stratégies financières ministérielles fondées sur une analyse rationnelle et exhaustive des incidences, des avantages et des risques pour le Ministère et qui tiennent compte des répercussions panministérielles des décisions liées aux ressources prises par les secteurs d'activités. Plus précisément, le Comité est chargé de formuler des recommandations concernant l'affectation des ressources, les possibilités d'immobilisations et les pressions financières ministérielles, en fonction des priorités du CGE; de surveiller la définition des exigences en matière d'intégrité des programmes du Ministère ainsi que les stratégies de gestion des risques connexes tout en contribuant au processus annuel du Conseil du Trésor; de surveiller les examens opérationnels des principaux programmes; de fournir une fonction de remise en question ministérielle; et de faire en sorte que les leçons apprises soient prises en compte dans d'autres activités d'examen.

Jacques Paquette (819) 953-2091
Environnement Canada
(Voir numéro 118 en anglais)

96. Forum régional « *Fully Alive from 9 to 5* » (Environnement Canada)

Suite au sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, la Région de l'Atlantique a tenu un forum d'une journée dans le cadre duquel on a eu recours à Louise LeBrun et à son récent

livre intitulé « *Fully Alive from 9 to 5* » pour animer une discussion réunissant un vaste échantillon d'employés et les membres du comité de gestion régional.

Le forum s'appuyait sur une série de discussions tenues dans les divisions en vue de suggérer des mesures pratiques et réalisables. Les résultats ont été compilés en un compte rendu qui a été examiné lors d'une réunion récente de la gestion, à laquelle assistaient les participants au forum. Parmi les nombreux points soulevés, la principale question à laquelle on n'a pas accordé beaucoup d'attention dans le passé demeure la charge de travail. Les prochaines étapes consisteront notamment à utiliser le processus d'examen du rendement et l'exercice 2005 mené dans la région pour discuter des problèmes associés à la charge de travail ainsi que des possibilités de perfectionnement.

André Chiasson (902) 426-9123
Environnement Canada
(Voir numéro 119 en anglais)

**97. Lignes directrices ministérielles sur les heures supplémentaires
(Environnement Canada)**

Les lignes directrices ministérielles sur les heures supplémentaires visent à fournir aux gestionnaires et aux employés un guide d'interprétation afin d'améliorer l'administration de ces périodes de travail au sein du Ministère. Elles décriront des pratiques exemplaires et fourniront des conseils sur la façon de gérer efficacement les heures supplémentaires en tenant dûment compte des exigences des conventions collectives ainsi que des besoins d'uniformité, d'équité et de souplesse. Le document final devrait être diffusé dans tous les bureaux du Ministère en septembre 2001.

Doug German (780) 951-8703
Environnement Canada
(Voir numéro 117 en anglais)

98. Trousse sur le volume de travail (Commission de la fonction publique)

La Commission de la fonction publique (CFP) a mis au point une trousse sur le volume de travail et la qualité de la vie professionnelle et personnelle à la CFP. Cette trousse donne suite aux préoccupations soulevées dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et aux résultats de deux études quantitatives internes portant sur les problèmes reliés à la charge de travail.

Stratégie ministérielle

Une stratégie ministérielle détaillée, *À la recherche d'une solution : Aborder l'enjeu du volume de travail à la Commission de la fonction publique*, constitue l'élément principal de cette trousse. La stratégie vise à améliorer la charge de travail et la qualité de la vie professionnelle et personnelle en créant une culture organisationnelle axée sur la recherche d'un équilibre dans ces domaines. L'avènement de cette culture repose sur deux volets, soit faire des valeurs de la CFP et de la fonction publique la pierre angulaire de toute entreprise; et renforcer le leadership afin de créer un milieu de travail où les comportements seront inspirés par des valeurs. L'accent est mis sur des pratiques de gestion des ressources humaines, les processus, la planification des RH et l'habilitation.

Outils dynamiques

Des outils dynamiques font partie intégrante de la stratégie *À la recherche d'une solution*, notamment les profils des unités organisationnelles et les stratégies adaptées aux organisations, les profils individuels pour les cadres de direction, sans oublier une trousse proposant des pratiques exemplaires.

Portraits des unités organisationnelles

La stratégie ministérielle *À la recherche d'une solution* a été élaborée puis adaptée à chaque unité organisationnelle de la CFP. Ces stratégies font suite à une analyse quantitative qui tenait compte des résultats du sondage, des statistiques sur les congés de maladie et le temps supplémentaire, du nombre d'heures supplémentaires travaillées dans les unités administratives et du nombre d'heures de congé de maladie utilisées au cours de l'année financière 1999-2000. Les résultats ont permis d'esquisser un portrait composé des profils des directions générales et des directions et offrant un aperçu de la problématique du volume de travail et de la qualité de la vie professionnelle et personnelle dans la Direction générale et la Direction. Des suggestions et des stratégies permettant de s'attaquer aux enjeux précis complètent le portrait.

Les gestionnaires des unités organisationnelles ont adopté le contenu des stratégies proposées et sont en voie d'amorcer des initiatives pertinentes pour s'attaquer aux problèmes liés au volume de travail et à la qualité de la vie professionnelle et personnelle qu'éprouvent les membres de leur personnel.

Chapitre sur les cadres de direction et portraits individuels

La deuxième analyse quantitative a débouché sur un chapitre consacré aux EX de la CFP et à l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle de ces personnes. Le chapitre est consacré à l'emploi du temps, eu égard aux réunions, à l'utilisation des congés de maladie et au volume de courriels reçus au cours d'une période donnée. L'analyse porte sur trois niveaux : l'organisation, la collectivité et la fonction publique. On y trouve

également des outils pouvant aider les cadres de direction à cerner les pratiques exemplaires utiles à l'amélioration de leur volume de travail.

Afin de stimuler davantage la réflexion sur le volume de travail, un portrait individuel comprenant un profil et un outil de diagnostic a été élaboré pour chaque cadre de direction qui a participé à l'étude.

La trousse

La trousse propose des pratiques exemplaires du secteur public et du secteur privé pour chaque volet de la stratégie, c'est-à-dire les valeurs, les processus, les pratiques de GRH, l'habilitation, la planification des ressources humaines et la culture organisationnelle. La trousse est publiée sur l'Intracom et est considérée comme un ouvrage en construction appelé à s'enrichir.

Millicent Byrne (613) 992-6112
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 122 en anglais)

Le mieux-être en milieu de travail

Équilibre entre la vie professionnelle et personnelle

99. Programme travail / vie personnelle (Industrie Canada)

Ce programme est offert à tous les employés d'Industrie Canada pour les aider à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle. On y aborde une gamme impressionnante de sujets concernant des activités, des outils et des connaissances qui peuvent être utiles pour gérer le stress de la vie quotidienne, au travail comme à l'extérieur du travail. À titre d'exemple, on aborde les thèmes suivants : « Être parent d'adolescent », « Prendre soin de parents âgés », « Le jardinage », « La maîtrise de la pensée, un outil d'auto-guérison », etc., dans des séances d'une heure et demie, offertes aux deux semaines à l'heure du lunch .

Franca Borrello (613) 952-2004
Industrie Canada
(Voir numéro 114 en anglais)

100. Qualité de l'expérience en milieu de travail (Patrimoine canadien)

Au titre de notre réponse permanente au Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux, une stratégie ministérielle a été formulée pour poursuivre le dialogue sur le travail, la vie et l'harmonie à Patrimoine canadien (PCH). L'un des éléments clés est l'élaboration d'un cédérom qui aidera les gestionnaires à poursuivre le dialogue avec les employés. Le cédérom, prévu pour mai 2001, renfermera une présentation en PowerPoint, des pratiques exemplaires, une bibliographie et des ressources en mode Web concernant tous les aspects du travail, de la vie et de l'harmonie.

Sharon Squire (613) 994-0671
Patrimoine canadien
(Voir numéro 111 en anglais)

101. Étude sur l'équilibre entre le travail, la famille et le mode de vie (Santé Canada)

Santé Canada a participé à une étude nationale sur l'équilibre entre le travail, la famille et le mode de vie.

Simone Robichaud (613) 952-3968
Santé Canada
(Voir numéro 113 en anglais)

102. Guide sur les régimes de travail souples (Santé Canada)

Santé Canada a élaboré un *Guide sur les régimes de travail souples* qui décrit cinq régimes de travail souples et donne des conseils pratiques sur la façon d'adopter un tel régime. Le Guide encourage aussi les gestionnaires à faire preuve de leadership et de créativité en envisageant et en préconisant différents régimes de travail souples qui répondent aux exigences opérationnelles.

Jocelyne Moran (613) 952-2740
Santé Canada
(Voir numéro 112 en anglais)

Le mieux-être en milieu de travail

Projets généraux

103. Politique en matière de santé et de sécurité au travail (Agriculture et Agroalimentaire Canada)

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) s'est engagé à offrir à tous ses employés un milieu de travail sécuritaire et sain, et à faire de la santé et la sécurité au travail (SST) un élément clé de la culture ministérielle, en intégrant cet élément aux processus ministériels de gestion et de prise de décisions opérationnelles.

Une nouvelle politique d'AAC en matière de SST (en vigueur depuis janvier 2001, remplaçant ainsi la politique de 1994) établit les droits, les rôles et les responsabilités du sous-ministre et de la sous-ministre déléguée, des gestionnaires, des superviseurs, des employés, des entrepreneurs et des visiteurs du Ministère afin d'assurer le respect et la mise en place de pratiques, de politiques et de procédures sécuritaires en milieu de travail. AAC a créé un comité national (stratégique) sur la SST, conformément à ce que prévoit le nouveau *Code canadien du travail*, partie II, qui sera chargé de régler les questions stratégiques en SST au palier ministériel. Le Comité devrait se réunir quatre fois par année.

Marcel Beauchamp (613) 759-1155
Agriculture et Agroalimentaire Canada
(Voir numéro 104 en anglais)

104. Série thématique (Commission de la fonction publique)

Une nouvelle série de déjeuners-conférences débutera à la Commission de la fonction publique. L'un des thèmes retenus cette année, le bien-être au travail, comprend des sujets comme l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, la valorisation de la diversité, un milieu de travail respectueux et des études de cas sur des problèmes d'éthique dans le domaine des ressources humaines, lesquels sujets seront abordés au cours de l'année financière. Ces déjeuners-conférences sont animés par du personnel de la Commission et grâce à des ententes avec des partenaires fédéraux.

Barbara Ferguson (613) 995-8315
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 105 en anglais)

105. Le mieux-être en milieu de travail (Cour canadienne de l'impôt)

Un cadre supérieur, nommé champion du mieux-être en milieu de travail, a créé un comité à cette fin. Les membres de ce comité ont sondé tous les employés et ont recueilli 40 suggestions qui ont été regroupées en trois phases. Les suggestions seront soumises à l'approbation du Comité de gestion et mises en œuvre, si elles sont réalisables.

Gerry Montpetit (613) 992-9104
Cour canadienne de l'impôt
(Voir numéro 107 en anglais)

106. Comité sur le mieux-être au travail (Statistique Canada)

Pour attirer et conserver une main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail concurrentiel d'aujourd'hui, il est essentiel de se soucier du mieux-être des ressources humaines. Reconnaissant ce principe, le Ministère a créé le Comité sur le mieux-être au travail, qui est chargé d'explorer et de surveiller les programmes liés au mieux-être, de recommander des améliorations mesurables et des programmes concrets pour accroître le mieux-être et d'informer l'ensemble des employés des initiatives à ce chapitre.

Le Ministère estime que les préoccupations relatives au mieux-être couvrent une large gamme de questions se rapportant au milieu de travail, notamment la charge de travail, le stress, les facteurs environnementaux, les locaux, pour n'en nommer que quelques-unes. Le Comité sur le mieux-être s'est doté de groupes de travail qui recherchent des mécanismes concrets permettant de favoriser le mieux-être au travail. Plusieurs projets sont en cours, entre autres les pratiques exemplaires, la gestion de la charge de travail, la santé et la forme physique et la communication liée au mieux-être, par le biais d'un site Web.

Anne Haining (613) 951-6072
Statistique Canada
(Voir numéro 106 en anglais)

Le plan de mise en œuvre d'une organisation à haut rendement

107. Trois objectifs stratégiques (Commission de la fonction publique)

La Commission de la fonction publique (CFP) a précisé ses buts en formulant et communiquant trois objectifs stratégiques pour les trois prochaines années. Premier objectif stratégique : un système de dotation renforcé s'appuyant sur les valeurs et permettant la mise en œuvre, en temps opportun, de mesures de dotation efficaces tout en valorisant le mérite; deuxième objectif stratégique : créer un « milieu de travail exemplaire » dans la fonction publique; troisième objectif stratégique : créer des modèles de dotation s'appuyant sur des valeurs et de saines pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la CFP.

Dans la poursuite du troisième objectif, c'est-à-dire créer des modèles de dotation s'appuyant sur des valeurs et de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, la Commission a imaginé un « plan de mise en œuvre d'une organisation à haut rendement ».

Le plan montre comment la CFP peut orienter la culture organisationnelle de manière à maximiser sa capacité d'atteindre ses objectifs stratégiques. Plus précisément, le modèle met l'accent sur l'interrelation entre des éléments clés pour la mise en œuvre du troisième objectif stratégique.

Compte tenu de l'orientation prise par la CFP (organisme central), favorisant une démarche s'appuyant sur les valeurs en matière de mérite et de dotation, de l'objectif que la Commission s'est donné d'établir des modèles de comportement et de l'adoption récente de quatre valeurs internes, les valeurs constituent le principe organisateur du plan. Les valeurs de la fonction publique, les valeurs liées au mérite et les valeurs internes de la CFP forment le triptyque sur lequel s'édifie la culture organisationnelle.

Essentiellement, une organisation à haut rendement repose sur quatre bases fondamentales : le développement du leadership à tous les niveaux; la valorisation de la diversité; la constitution et la préservation d'un effectif représentatif; et la réalisation de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

Une stratégie d'apprentissage et des systèmes de mesure du rendement permettent de s'assurer que les cadres et le personnel développent les compétences requises et que les progrès en matière d'établissement des modèles de pratiques de dotation s'appuyant sur les valeurs et de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines sont contrôlés efficacement et concrètement.

Les directions générales s'engagent à réaliser des activités à l'égard de chacun des quatre éléments fondamentaux de la stratégie.

Millicent Byrne (613) 992-6112
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 93 en anglais)

Orientation

108. Programme d'orientation des nouveaux employés d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (Agriculture et Agroalimentaire Canada)

Le 17 juin 1999, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) lançait son nouvel atelier d'orientation pour souligner la Semaine nationale de la fonction publique. Depuis lors, chaque lundi matin, de nouveaux employés sont escortés par leur gestionnaire jusqu'à un kiosque appelé le Centre de service; celui-ci est situé à la cafétéria de l'édifice Sir-John-Carling (région de la capitale nationale).

Dans le cadre de cet atelier d'environ une heure et demie, on remet aux participants une étiquette porte-nom avant de leur faire visiter les installations et les services. On montre aux employés comment accéder, grâce à des moyens techniques, à divers renseignements importants du Ministère, par exemple, la politique d'équité en matière d'emploi, des renseignements sur les carrières, des répertoires, la carte de la Ferme expérimentale, etc.

Les employés assistent ensuite à une réunion du Comité de gestion du Ministère où ils sont personnellement présentés, par leur sous-ministre adjoint respectif, aux autres chefs de direction générale, au sous-ministre et à la sous-ministre déléguée.

Les employés retournent ensuite au Centre pour y régler des détails administratifs; on leur remettra entre autres de la documentation sur la paye ou on effectuera le nécessaire pour qu'ils obtiennent des laissez-passer, des cartes d'accès ou un espace de stationnement. On s'occupe de tout dès la première journée; tous les services sont fournis à l'employé plutôt que de le laisser se débrouiller seul avec toutes les questions d'importance.

Avant de quitter l'atelier, les nouveaux employés reçoivent des articles souvenirs comme un tapis de souris portant l'inscription : « Bienvenue à AAC / Welcome to AAFC ». Le programme est une telle réussite que certains employés actuels ont demandé d'y participer, ce qui amènera quelques améliorations. Nous avons aussi élaboré un nouveau programme d'orientation pour le groupe EX qui devrait être lancé au cours du présent exercice.

Marilyn Dingwall (613) 759-1158
Agriculture et Agroalimentaire Canada
(Voir numéro 86 en anglais)

109. Le programme ministériel d'orientation du nouveau personnel (Commission de la fonction publique)

La Commission de la fonction publique (CFP) a relancé son programme ministériel d'orientation des nouveaux employés. Afin d'aider les nouveaux membres du personnel (embauchés pour une période indéterminée ou pour une période déterminée et étudiants et étudiantes occupant un emploi d'été) à acquérir une meilleure compréhension de la Commission, celle-ci a mis au point une approche globale. Toutes ces personnes sont invitées à assister à une séance d'orientation d'une demi-journée dans les premiers mois suivant leur arrivée. À cette occasion, le président de la Commission les accueille personnellement à l'occasion d'une réunion informelle. Avant cet événement, les fonctionnaires auront accès à de l'information ministérielle importante en direct à partir de leur poste de travail.

Les superviseurs et superviseuses, qui tiennent également un rôle important dans ce programme, ont accès en direct à des lignes directrices et à des outils qui les aident à accueillir les nouveaux membres de leur personnel de manière qu'ils se sentent à l'aise et valorisés dans le milieu de travail. Le programme est en voie de développement.

Barbara Ferguson (613) 995-8315
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 89 en anglais)

110. Le guide d'accueil des nouveaux employés (Industrie Canada)

Un des nombreux atouts de ce guide est la section décrivant la marche à suivre pour intégrer les nouveaux employés au Ministère. Une version électronique est disponible sur le site d'orientation intranet d'Industrie Canada. En téléchargeant le guide, l'utilisateur peut accéder à un document modèle situé dans la dernière section, qui lui permet d'inscrire des renseignements pratiques et importants.

Hélène Gagnon (613) 954-3617
Industrie Canada
(Voir numéro 88 en anglais)

111. Pour partir du bon pied, un site d'orientation intranet (Industrie Canada)

Ce site présentant le Ministère constitue non seulement un moyen d'orienter les nouveaux employés mais également une source de renseignements pour tous les employés sur des

questions ponctuelles liées à la vie professionnelle à Industrie Canada. Un jeu-questionnaire permet aux nouveaux employés de participer à leur propre orientation et de mieux connaître le Ministère.

Hélène Gagnon (613) 954-3617
Industrie Canada
(Voir numéro 87 en anglais)

Reconnaissance et récompenses

112. Primes à l'initiative (Commission de la fonction publique)

Dans le cadre du Programme des primes à l'initiative remanié, la Commission de la fonction publique a adopté une prime qui reconnaît les idées et les suggestions dont la mise en œuvre aide les gestionnaires à accroître la productivité, l'efficacité ou la satisfaction au travail du personnel.

Andrew Thomas (613) 943-1748
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 91 en anglais)

113. Reconnaissance et récompenses (Cour canadienne de l'impôt)

La Cour canadienne de l'impôt reconnaît à leur juste mesure et publiquement les suggestions pratiques d'améliorations formulées par les employés, les apports méritoires de ces derniers dans l'exercice de leurs fonctions, les longs et loyaux services et la conduite ou le rendement digne de mention spéciale. Le programme des primes de la Cour canadienne de l'impôt comprend : l'attestation du greffier, la prime au mérite, la prime à l'initiative et le prix pour long service.

Diane Potvin (613) 943-2385
Cour canadienne de l'impôt
(Voir numéro 92 en anglais)

Recrutement et maintien en poste

114. Plan de recrutement stratégique (Environnement Canada)

Le plan de recrutement stratégique vise à élaborer une stratégie globale pour assurer le recrutement et le maintien en poste de candidats qualifiés afin de répondre aux besoins actuels et futurs d'Environnement Canada (EC). Le plan indiquera les principaux secteurs où l'on doit recruter et fournira les outils et les activités de marketing et de promotion de l'image de marque nécessaires à EC pour que les candidats potentiels et les employés aient une perception favorable du Ministère et lui donnent la préférence à titre d'employeur.

Les principales étapes comprennent : la détermination des besoins et des compétences requises, la recherche sur la façon dont EC est perçu à l'interne et à l'externe, l'élaboration d'outils de marketing et des activités de recrutement.

Martin Dinan (819) 953-7810
Environnement Canada
(Voir numéro 90 en anglais)

Service à la clientèle

115. Occupation commune avec les conseillers en RH (Agence canadienne de développement international)

Afin d'offrir un service plus personnalisé et efficace aux directions générales en ce qui a trait au renouvellement de leur effectif, les bureaux des conseillers en ressources humaines sont maintenant localisés dans les directions générales qu'ils desservent.

Anne Carpentier (819) 994-0904
Agence canadienne de développement international
(Voir numéro 94 en anglais)

116. Normes de service (Cour canadienne de l'impôt)

Toutes les directions de la Cour canadienne de l'impôt ont créé des normes de service détaillées. Celles-ci spécifient le nombre maximal de jours ouvrables requis pour offrir des services professionnels de qualité supérieure lorsque la charge de travail est normale. On encourage les clients à donner leurs commentaires au sujet des services; de plus, chaque année, on effectuera un sondage.

Diane Potvin (613) 943-2385
Cour canadienne de l'impôt
(Voir numéro 96 en anglais)

117. Désamorcer les crises face à des clients difficiles (Formation et perfectionnement Canada)

Pour répondre aux besoins exprimés dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, la Commission de la fonction publique (CFP) a tenu, à titre expérimental, des ateliers dans les deux langues officielles sur l'art de désamorcer les crises survenant avec des clients difficiles. L'atelier a été adapté aux besoins de la CFP par Formation et perfectionnement Canada.

Les participants apprennent des techniques pour réagir adéquatement avec des clients difficiles, désamorcer les crises et solutionner les problèmes. Ils sont également sensibilisés à l'aspect de la prévention, c'est-à-dire à la nécessité d'aborder les problèmes

avant qu'ils ne s'aggravent. L'atelier sera offert à tous les fonctionnaires de la CFP qui assurent un service à la clientèle.

Formation et perfectionnement Canada (819) 997-8824
(Voir numéro 97 en anglais)

118. Centre d'appel (Gendarmerie royale du Canada)

Les services de rémunération de la région du Centre de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) mettent à l'essai un centre d'appel afin de confier ce type de fonctions non plus aux spécialistes en rémunération, mais à une équipe de commis.

Cette approche n'a pas nécessairement contribué à diminuer la charge du travail, mais a permis d'augmenter la productivité et d'accroître le niveau de satisfaction des clients de la Région, qui comprennent les employés des trois catégories de la GRC de la région de la capitale nationale, à London (Ontario) et à Montréal.

Suzanne Perron (613) 993-8090
Gendarmerie royale du Canada
(Voir numéro 95 en anglais)

Sondages à l'interne

119. Communications internes : Sondage auprès des fonctionnaires (Commission de la fonction publique)

Suite au tout premier sondage effectué en 1999 à l'échelle de la fonction publique, la Commission de la fonction publique (CFP) s'est donné pour objectif d'améliorer la circulation de l'information à l'interne.

Pour y arriver, la CFP se fixe des objectifs annuels dont l'atteinte sera évaluée à l'aide d'un sondage. Au préalable, la CFP tient un sondage initial qui servira de repère pour mesurer les progrès au cours des trois prochaines années. Essentiellement, le sondage permet à la CFP de déterminer le degré d'efficacité de la communication interne dans l'ensemble de l'organisation.

Sandra Smith (613) 992-9980
Commission de la fonction publique
(Voir numéro 64 en anglais)

120. Sondage sur le travail et la vie personnelle (Industrie Canada)

Ce sondage national sur le travail et la famille (mené par L. Duxbury, Université Carleton, et C. Higgins, University of Western Ontario), auquel participe Industrie Canada avec une trentaine d'autres organismes publics, privés et sans but lucratif, vise à étudier les conséquences d'un déséquilibre entre le travail et la vie personnelle sur les personnes, sur les organismes et sur la famille. Une fois terminé, il aidera à cerner comment certains facteurs comme la technologie, la charge de travail et la culture organisationnelle peuvent influencer sur l'équilibre entre travail et vie personnelle. Il aidera en outre les particuliers, les familles et les organismes à découvrir des stratégies d'adaptation qui leur permettront d'atténuer les conflits et le stress connexes.

Cindy Sullivan (913) 941-9423
Industrie Canada
(Voir numéro 62 en anglais)

121. Sondage de suivi de mars 2001 (Ressources naturelles Canada)

En mars 2001, un sondage visant à donner suite au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SFF) de 1999 a été réalisé au sein de la Direction de la politique des minéraux et des métaux (DPMM) du Secteur des minéraux et des métaux (SMM) de RNCan. On voulait y aborder la question du cynisme décelé dans le SFF et évaluer la perception des employés à l'égard de la mise en œuvre du plan d'action de la Direction.

Le plan d'action comme le sondage mettaient l'accent sur les domaines où les résultats de la collectivité chargée des politiques SMM différaient grandement des résultats du SEFP. Il était entendu que la DPMM participait aux plans d'action du SMM et de RNCan dans des dossiers plus vastes comme l'équité en matière d'emploi et le harcèlement (où les réponses concernant la collectivité chargée des politiques correspondaient à celles du Ministère). Contrairement au SFF, le sondage interne contenait des commentaires encourageants, et le Secteur a noté une grande amélioration dans le domaine des communications.

Gilberte Tardif (613) 947-5474
Ressources naturelles Canada
(Voir numéro 63 en anglais)

122. Sondage sur la discrimination et le harcèlement (Solliciteur général Canada)

Ce sondage a été mené afin d'explicitier les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Même si le pourcentage d'employés ayant indiqué avoir subi de la discrimination ou du harcèlement était inférieur à celui obtenu dans l'ensemble de la fonction publique, ces réponses ont suscité des inquiétudes au sein du ministère.

Étant donné que les questions du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux étaient de nature très générale, un sondage plus détaillé a été mis au point en collaboration avec une firme de consultants. Les résultats du dernier sondage nous ont permis d'avoir une meilleure idée des domaines où nous devrions faire porter nos efforts.

Voici quelques-unes des recommandations formulées dans le rapport :

- s'employer à changer la culture de l'organisation pour que les employés, à tous les niveaux, soient davantage sensibilisés aux répercussions de leur comportement sur les autres et comprennent mieux comment leurs commentaires peuvent être perçus et interprétés par leurs collègues;

- recourir davantage à des processus qui permettraient une détection précoce des conflits pour que des mesures de règlement des différends puissent être prises avant que les conflits ne s'intensifient;
- examiner les possibilités que présentent des activités telles que les processus de rétroaction tous azimuts et de rétroaction ascendante.

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solliciteur général Canada
(Voir numéro 65 en anglais)

Valeurs et éthique

123. Initiative sur les valeurs et l'éthique (Environnement Canada)

Cette initiative vise à atteindre quatre objectifs liés : sensibiliser les employés aux questions de valeurs et d'éthique et les aider à mieux les comprendre; inspirer des sentiments d'engagement et d'appartenance; favoriser l'acquisition de compétences; et réaffirmer les valeurs et l'image du Ministère. Elle vise à concevoir et à mettre en œuvre un programme d'action qui favorisera la discussion des valeurs et de l'éthique à l'échelle ministérielle.

À titre d'exemple, la collectivité scientifique et technologique a tenu un peu partout au Ministère des ateliers sur les valeurs et l'éthique intitulés « La science dans l'intérêt public », afin de favoriser la mise en commun des expériences et l'application des leçons apprises.

Robert Gervais (819) 997-0653
Environnement Canada
(Voir numéro 103 en anglais)

Informations de dernière minute : Initiatives du MDN

Échange de Renseignements

Réseau des gestionnaires (Défense nationale)

Le ministère de la Défense nationale a mis sur pied un réseau pour ses gestionnaires pour que ceux-ci puissent partager de l'information et se former réciproquement. Il a nommé un champion ainsi qu'un représentant des cadres intermédiaires pour diriger ses initiatives visant les gestionnaires et la détermination de leurs besoins.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Informations de dernière minute : Initiatives du MDN

Amélioration Permanente

Lutte contre la paperasse (Défense nationale)

Le groupe du sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Civils) a lancé un site intranet pour obtenir des suggestions en vue de simplifier les modalités administratives qui entravent la productivité. Il a distribué des articles promotionnels à tous ses employés, les invitant à réfléchir à leurs fonctions et à la façon dont ils les exécutent et à proposer des moyens d'éliminer les lourdeurs. Le site contient un cadre de responsabilisation et des principes directeurs, assortis d'indicateurs de succès. Le groupe accuse réception des suggestions, évalue celles-ci et, si elles sont retenues, les affiche sur le site. Il peut également témoigner une reconnaissance spéciale à leurs auteurs. Le site offre aux employés un moyen idéal pour faire connaître leurs idées et faire du ministère de la Défense nationale un endroit où il fait bon travailler.

Carolyn Woo (416) 633-6200, poste 4236
Ministère de la Défense nationale

Informations de dernière minute : Initiatives du MDN

Charge de Travail

Sondage sur la garderie (Défense nationale)

En octobre 2000, le sous-ministre a commandé un sondage pour déterminer s'il existait une demande suffisante de garderie en milieu de travail. On a demandé à tous les membres des Forces canadiennes et aux employés civils du ministère de la Défense nationale dans la région de la capitale nationale de répondre au questionnaire. Malheureusement, compte tenu des coûts de l'initiative et de la demande insuffisante, le projet a été abandonné.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Informations de dernière minute : Initiatives du MDN

Milieu Respectueux et Positif

Programme d'aide aux employés (Défense nationale)

Le ministère de la Défense nationale offre un programme syndical-patronal d'aide aux employés (PAE) constitué d'agents orienteurs qui sont tous des employés du Ministère. Il a amélioré le programme pour offrir aux agents les connaissances et les aptitudes dont ils ont besoin pour aider leurs collègues à surmonter les problèmes d'ordre professionnel ou personnel. La formation et le perfectionnement sont assurés par des représentants syndicaux et patronaux ainsi que par des employés.

À l'automne 2000, le Ministère a organisé une conférence interministérielle du PAE afin de préparer ses agents à traiter avec les fonctionnaires, compte tenu des changements continus qui surviennent dans la fonction publique. Il a également conçu un site Web d'aide aux employés, que ceux-ci peuvent consulter pour obtenir des renseignements et le nom de personnes-ressources capables de les aider à résoudre des problèmes personnels.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Programme ministériel de récompenses revitalisé (Défense nationale)

Le ministère de la Défense nationale lancera son programme revitalisé de récompenses pendant la Semaine nationale de la fonction publique (SNFP), qui a lieu du 11 au 15 juin 2001. Il a élaboré, à l'intention des gestionnaires et des employés, un guide sur la reconnaissance et les prix ainsi qu'un calendrier des événements. Il a également remanié son site Web afin que les mises en candidature pour les deux prix ministériels puissent être envoyées en direct. Un dîner et une cérémonie de remise de la mention d'excellence du sous-ministre et de la prime au renouveau du sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense a lieu pendant la SNFP pour reconnaître les lauréats de ces prix.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Nouveau programme de prix pour longs services (Défense nationale)

Le ministère de la Défense nationale a créé un nouveau programme des prix pour longs services pour souligner le dévouement de ses employés civils qui ont partagé leurs compétences pendant toute leur carrière à la fonction publique. Après 15, 25 et 35 années de services, ceux-ci reçoivent un cadeau et un certificat signé par le Premier ministre et le sous-ministre de la Défense nationale. Après 45 ans de loyaux services, ils reçoivent un médaillon au nom du Ministère. Le programme des prix pour longs services sera lancé officiellement pendant la Semaine nationale de la fonction publique, qui a lieu du 11 au 15 juin 2001.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Informations de dernière minute : Initiatives du MDN

Milieu Éthique et Équitable

Programme de diversité (en vertu du paragraphe 5.1 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique) (Défense nationale)

La Commission de la fonction publique devrait approuver en juin le programme de diversité du ministère de la Défense nationale mis sur pied pour donner aux gestionnaires la latitude voulue pour accroître la diversité dans leur secteur par le recrutement. Ce programme joue un rôle déterminant dans l'atteinte, par le Ministère, d'un effectif civil représentatif du public qu'il sert. Le Ministère mettra en œuvre un programme national de communication et de formation dès que le programme sera approuvé.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Politique et lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement (Défense nationale)

À l'été 1999, le Ministère et les Forces canadiennes ont amorcé la révision de leurs politiques sur le harcèlement dans le but de les moderniser et de les harmoniser, de sorte que tous leurs membres soient traités de manière juste et uniforme. De plus, on sentait la nécessité de mettre plus d'accent sur la prévention et l'intervention précoce, la clarification des rôles et la conscientisation des employés quant à leur responsabilité d'avoir un lieu de travail exempt de harcèlement. Les nouvelles politiques et lignes directrices ont été publiées en décembre 2000. La stratégie de communication prévoyait la diffusion d'un guide à tous les employés ainsi que l'affichage de tous ces documents sur le Réseau d'information de la Défense et sur Internet.

Susan Harrison (613) 945-1258
Ministère de la Défense nationale

Informations de dernière minute : Initiatives du MDN

Possibilités de Formation

Le cadre d'apprentissage (Défense nationale)

Suite à un atelier national sur l'apprentissage et le perfectionnement professionnel tenu en novembre 2000, nous entreprenons la création d'un réseau national de centres d'apprentissage et de carrières. Nous offrons aussi des services tels que le programme de bourses d'études et le guide d'orientation pour les nouveaux arrivants. Afin de mesurer l'efficience et l'efficacité de l'apprentissage continu au sein de notre Ministère, nous allons implanter dès cet automne le module de formation pour le programme informatisé de gestion de personnel PeopleSoft. Nous y retrouverons, entre autres, un catalogue des cours offerts à l'interne ainsi que la capacité de contingentement et de contrôle des cours.

Gilles Carpentier (613) 996-3445
Ministère de la Défense nationale

Le réseau des centres d'apprentissage et de carrières (Défense nationale)

À ce jour, nous comptons trois centres principaux qui sont déjà en service à Ottawa, Halifax et Esquimalt. Nous avons reçu l'autorisation du Conseil de gestion de la Défense de créer deux centres satellites, à Gagetown et à Greenwood, et deux autres centres principaux, à Montréal et Winnipeg. Nous prévoyons compléter le réseau d'ici 2005. Parmi les services offerts dans ces centres, notons la formation non technique, des services consultatifs dans les domaines de la formation et de la planification de carrière ainsi qu'un service de prêt de matériel pédagogique appuyant l'auto-apprentissage.

Gilles Carpentier (613) 996-3445
Ministère de la Défense nationale

Parrainage des candidats à la maîtrise en administration publique (Défense nationale)

Le Conseil du Trésor a approuvé le financement de ce programme du ministère de la Défense nationale à même le Fonds d'intervention du Programme des mesures positives d'équité en emploi (EE). Grâce à ce programme, 10 membres de groupes désignés aux

fins de l'EE pourront faire leur maîtrise en administration publique (gestion) à l'Université Dalhousie, et ainsi se préparer à occuper des postes de gestionnaires ou de cadres supérieurs. L'Université ajoute actuellement à son programme de maîtrise plus de contenu gouvernemental, dont la gestion de la diversité. En outre, les cours seront offerts par téléapprentissage ou par Internet, ce qui permettra aux candidats de conserver leur emploi et de ne pas quitter leur lieu de résidence.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Formation et expérience professionnelles (Défense nationale)

Le Programme de formation et d'expérience professionnelles (PFEP) est un programme de perfectionnement de carrière qui offre aux employés nommés pour une période indéterminée la possibilité de rehausser leur employabilité, et aux gestionnaires, des employés mieux formés pour relever de nouveaux défis. Le but du programme est de combler les besoins en personnel à court terme. Les employés se voient confier des affectations, ce qui leur donne la possibilité de mettre en pratique et de rehausser leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience, tout en nouant des liens avec un réseau de collègues. Grâce à ce programme, le ministère de la Défense nationale aura des employés compétents, confiants et formés qui possèdent diverses aptitudes et sont prêts à satisfaire aux exigences opérationnelles toujours changeantes.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Programme de jumelage (Défense nationale)

Le but du programme est de permettre aux candidats d'expérimenter, avec un minimum de risque, des fonctions et des responsabilités d'un poste qui les intéresse. La personne accompagnée obtient, pour sa part, une autre perspective de son travail et acquiert une certaine expérience en tant que mentor. Le programme de jumelage permet aux employés de se renseigner, de nouer des liens, de vivre un milieu et une culture de travail différents, de faire du réseautage et de renforcer leur confiance dans leurs buts professionnels. Il peut également inciter les employés à suivre des programmes de formation et de

perfectionnement afin d'atteindre leurs buts professionnels. Le jumelage peut durer d'une demi-journée à une semaine et ce programme peut être suivi avant le Programme de formation et d'expérience professionnelles.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Site sur la carrière (Défense nationale)

Connexion carrière est le site intranet où l'on trouve la liste complète et à jour des possibilités d'affectation et de déploiement offertes, à l'échelle du pays, aux employés civils du MDN. Il s'agit du premier site d'affichage électronique des carrières au MDN et d'un rouage important de la stratégie visant à offrir aux employés civils des possibilités d'apprentissage permanent et de perfectionnement de carrière. Connexions carrière est, pour les gestionnaires, un outil simplifié pour annoncer rapidement, efficacement et équitablement les affectations et les déploiements à l'intention du personnel civil. Pour les employés, c'est le guichet unique pour toutes les possibilités de carrière dans le Ministère. Grâce à celui-ci, tous les employés civils sont sur le même pied. Le site offre des liens à d'autres pages sur les carrières et il est donc l'endroit idéal où entreprendre ses recherches.

Ginette Laflamme (613) 945-0212
Ministère de la Défense nationale

Programme de bourses (Défense nationale)

Étant donné qu'un nombre croissant de postes exigent une scolarité avancée, le ministère de la Défense nationale a mis sur pied un programme de bourses à l'intention de ses employés civils nommés pour une durée indéterminée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et occupant un poste parmi les groupes du soutien administratif, de l'exploitation, de l'administration et du service extérieur, technique ou scientifique et professionnel, afin qu'ils puissent obtenir un certificat ou un diplôme. La bourse, qui vise une année scolaire, est remise annuellement à un employé de chacun de ces groupes. De plus, un employé autochtone, un employé faisant partie d'une minorité visible et un employé handicapé recevront également une bourse. La bourse constitue une aide

financière permettant aux employés d'étudier à temps complet pour l'obtention d'un diplôme, d'un certificat ou d'une attestation de la part d'une université ou d'un collège canadien reconnu.

Louis Valois (613) 996-4158
Ministère de la Défense nationale

Informations de dernière minute : Initiatives du MDN

Besoins en Formation et en Apprentissage

Cadre de gestion axée sur les compétences (Défense nationale)

Le ministère de la Défense nationale a exécuté au cours des dernières années sept projets pilotes, dont un au sein des collectivités EX et RH, dans le cadre de ses initiatives liées à la gestion axée sur les compétences (GAC). Il a élaboré un cadre de GAC en se fondant sur les résultats d'études approfondies menées dans les secteurs public et privé, sur les leçons apprises et sur les commentaires reçus à la suite des projets pilotes. Le cadre, qui sera l'assise d'une approche uniforme de la GAC au Ministère, comporte trois volets - les compétences en leadership, les compétences universelles et les compétences liées aux connaissances spécialisées.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Gestion axée sur les compétences : Initiative dans le groupe EX (Défense nationale)

En s'inspirant des 14 compétences en matière de leadership précisées par La Relève, le ministère de la Défense nationale a élaboré trois profils de leadership pour les cadres civils supérieurs, soit les niveaux de sous-ministre adjoint, de directeur général et de directeur. Le groupe de la direction utilise déjà ces profils pour déterminer ses besoins d'apprentissage actuels et futurs. Le Ministère a également élaboré des mécanismes d'évaluation des compétences et d'élaboration de plan d'apprentissage qui seront incorporés à une trousse.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Gestion axée sur les compétences : Initiative dans la collectivité des RH (Défense nationale)

Le ministère de la Défense nationale se sert depuis les deux dernières années de la gestion axée sur les compétences pour définir les besoins en formation et en perfectionnement de la collectivité des ressources humaines. En outre, il a utilisé le

dictionnaire des compétences du Conseil des ressources humaines pour tracer ses profils de compétences. Les employés et les superviseurs ont participé à un atelier portant sur un plan d'apprentissage des compétences pour évaluer leurs compétences et élaborer des plans individuels d'apprentissage.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Gestion axée sur les compétences : Initiative d'analyse des écarts dans les compétences et les aptitudes (Défense nationale)

Le ministère de la Défense nationale a mené cinq analyses pilotes des écarts dans les compétences et les aptitudes un peu partout au pays. Elles visaient deux buts : d'abord, offrir aux gestionnaires et aux superviseurs un outil pour déterminer les compétences (habiletés, connaissances, etc.) nécessaires pour effectuer le travail et, ensuite, axer la formation sur l'acquisition, par les employés, des aptitudes dont ils auront besoin pour satisfaire aux exigences de travail actuelles et futures. Un plan d'apprentissage a été élaboré pour chaque employé participant.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Les compétences de l'avenir pour les employés des catégories de l'exploitation et du soutien administratif (Défense nationale)

Le ministère de la Défense nationale a fait une étude dans les secteurs privé et public pour connaître la façon dont les nouvelles technologies et les restructurations influenceront sur les fonctions des employés des groupes de l'exploitation et du soutien administratif. Les auteurs de l'étude se sont penchés sur l'état actuel de l'effectif et ont évalué les changements probables en matière de compétences requises qui surviendront au cours des cinq à dix prochaines années.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

La stratégie d'employabilité (Défense nationale)

Cette stratégie met l'accent, entre autres, sur le renouvellement et le perfectionnement de la main-d'œuvre civile afin que les employés possèdent les compétences répondant aux besoins du Ministère, de la fonction publique ou du secteur privé. Pour ce faire, nous avons offert des occasions de formation dans des domaines aussi variés que la planification de la retraite, la gestion du changement et l'adaptation au changement, les connaissances informatiques, les communications, la gestion du stress ou les aptitudes de l'avenir. De plus, nous avons créé un bulletin d'information sur la stratégie d'employabilité, lequel compte déjà quatre numéros.

Gilles Carpentier (613) 996-3445
Ministère de la Défense nationale

Informations de dernière minute : Initiatives du MDN

Carrière dans la fonction publique

Initiative du groupe de relève de la direction (Défense nationale)

Le ministère de la Défense nationale a étudié les enjeux démographiques et culturels relatifs à son groupe de relève de la direction. Ces résultats viennent appuyer d'autres activités de planification ministérielle.

Anne Marie Giannetti (613) 945-0064
Ministère de la Défense nationale

Programme de perfectionnement des RH (Défense nationale)

Le ministère de la Défense nationale a un programme de perfectionnement des RH qui offre aux participants la possibilité d'acquérir, sur une période de trois ans, une expérience dans les diverses disciplines de la gestion des ressources humaines, telles que la dotation et la classification. Une fois accrédités, ces stagiaires auront les aptitudes nécessaires pour se joindre à la collectivité des RH.

Ginette Laflamme (613) 945-0212
Ministère de la Défense nationale

SONDAGE SUR LA SATISFACTION DU LECTEUR

La pertinence de nos produits revêt pour nous une grande importance. Nous vous saurions donc gré, pour nous aider à satisfaire à vos besoins, de remplir immédiatement le présent formulaire d'évaluation après avoir lu le document ci-joint.

Ce document est	☐ Inutile
	☐ Utile
	☐ Très Utile
Ce document est	☐ Incompréhensible
	☐ Compréhensible
	☐ Très Compréhensible
Ce document contient des renseignements pertinents qui me permettront, en outre, d'épargner des ressources.	☐ Oui
	☐ Non
Ce document devrait être mis à jour au besoin.	☐ Oui
	☐ Non

Veuillez nous donner tout commentaire nous permettant de vous donner des renseignements qui pourraient vous être utiles.

Retourner à :

Dave Flavell
Directeur
Amélioration du milieu de travail et de
l'innovation en ressources humaines
Direction des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
300, avenue Laurier ouest
4ième étage, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

No de téléphone : (613) 952-5389
No de télécopieur : (613) 954-1875